

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Особливості прийняття управлінських рішень  
під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів  
на місцевому рівні**»

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
Іван ШАПІНКО

**Керівник:** к. е. н., доцентка  
Олена ХИТРА  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Шапінко І.О. Особливості прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні.**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

У теоретичному розділі роботи розкрито зміст поняття «інфраструктура», виділено різновиди регіональної інфраструктури, визначено поняття та з'ясовані особливості реалізації інфраструктурних проєктів, охарактеризовані ключові ознаки та чинники, які доцільно враховувати у процесі управління інфраструктурним проєктом. Проаналізований зарубіжний досвід управління інфраструктурними проєктами за такими складовими, як управління ризиками, бенчмаркінг, участь громадськості та використання інновацій.

У дослідницько-аналітичному розділі роботи досліджені практичні аспекти прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні. За результатами аналізу стратегічних документів оцінено інфраструктурне забезпечення м. Хмельницького та визначено перспективи його удосконалення. Виявлено певні проблеми з залученням громадськості щодо виявлення ініціатив та обговорення започаткованих проєктів, а також фінансові обмеження, зокрема диспропорцію в сторону поточних видатків та нестабільність фінансування капітальних проєктів. Запропоновані шляхи вирішення проблем, такі як подолання недовіри громадськості до органів влади, перерозподіл бюджетних ресурсів, залучення додаткових джерел фінансування.

У рекомендаційному розділі роботи окреслені напрями удосконалення процедури прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів. Зокрема, обґрунтовано можливості адаптації зарубіжного досвіду управління інфраструктурними проєктами, що сприятиме впровадженню світових стандартів і переходу до гібридної методології управління проєктами, яка забезпечує ефект синергії на основі поєднання різнорідних елементів, конвергенції знань, створення спільних цінностей для різних груп

зацікавлених сторін. Також обґрунтована необхідність активізації взаємодії зі стейкхолдерами та налагодження продуктивної співпраці з громадянським суспільством; запропонований алгоритм проактивної комунікації системи управління інфраструктурним проектом із зацікавленими сторонами.

**Ключові слова:** гібридна методологія управління проектами, інфраструктура, інфраструктурний проєкт, проєктний підхід в публічному управлінні, стейкхолдери, управлінське рішення.

## ABSTRACT

### **Shapinko I.O. Features of Decision-Making in the Development and Implementation of Infrastructure Projects at the Local Level.**

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public management and administration.

In the theoretical section of the work, the meaning of the concept of «infrastructure» is revealed, the types of regional infrastructure are highlighted, the concepts and features of the implementation of infrastructure projects are defined, the key features and factors that should be taken into account in the process of infrastructure project management are characterized. In the research and analytical section of the work, the practical aspects of management decision-making during the development and implementation of infrastructure projects at the local level are investigated. According to the results of the analysis of strategic documents, the infrastructural support of the city of Khmelnytskyi was evaluated and the prospects for its improvement were determined. In the recommendation section of the work, directions for improving the management decision-making procedure during the development and implementation of infrastructure projects are outlined.

**Keywords:** hybrid project management methodology, infrastructure, infrastructure project, project approach in public administration, stakeholders, management decision.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТАХ .....	9
1.1. Особливості прийняття рішень в інфраструктурних проєктах на місцевому рівні .....	9
1.2. Інфраструктурні проєкти: поняття, базові характеристики і передовий досвід управління .....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТАХ НА РІВНІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ .....	23
2.1. Оцінка інфраструктурного забезпечення м. Хмельницького та обґрунтування потреби в інфраструктурних проєктах .....	23
2.2. Особливості процесу прийняття рішень з розробки та реалізації інфраструктурних проєктів Хмельницької міської ради .....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ .....	46
3.1. Шляхи активізації впливу громадськості та стейкхолдерів на процес прийняття рішень у інфраструктурних проєктах .....	46
3.2. Адаптація зарубіжного досвіду управління інфраструктурними проєктами .....	56
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасному світі, де високий рівень конкуренції та стрімкий технологічний розвиток змушують суспільство шукати нові шляхи для покращення життя, розробка та реалізація інфраструктурних проєктів на місцевому рівні стає важливим завданням, що вимагає глибокого розуміння та ефективного управління. Обґрунтування рішень у цій сфері стає науково-практичною проблемою, оскільки вона об'єднує в собі елементи наукового аналізу, стратегічного управління та прикладних аспектів реалізації.

Проблема, що потребує вирішення, полягає в детальному вивченні особливостей прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні. Наразі, не існує вичерпного аналізу ефективних стратегій, який враховував би всі складові цього складного процесу. Актуальність обраної теми підкреслюється необхідністю покращення інфраструктурних проєктів для забезпечення стабільності та розвитку регіонів.

**Рівень висвітлення досліджуваної проблеми в науковій літературі.** Питання розвитку регіональної інфраструктури, дослідження теоретичних і прикладних аспектів розробки та впровадження інфраструктурних проєктів, ефективного управління ними на різних етапах реалізації залишаються актуальними як у зарубіжному, так і вітчизняному науковому середовищі. Зокрема, Н.В. Сментина і Н.А. Клевцевич [1] узагальнили теоретико-методологічні основи реалізації інфраструктурних проєктів на базі сучасних концепцій управління, обґрунтували перспективні інструменти та джерела фінансування інфраструктурних проєктів в Україні, а також переваги управління такими проєктами за допомогою механізмів державно-приватного партнерства. Т.Г. Фесенко [2] систематизувала методичні рішення з виконання робіт проєкту, які можна застосовувати у сфері інфраструктури. О.Б. Зачко, Д.С. Кобилкін, Р.Р. Головатий [3; 4] охарактеризували основні елементи інфраструктурних

проектів, виконали порівняльний аналіз найбільших інфраструктурних проектів світу, розробили модель управління безпекою інфраструктурних проектів на стадії планування. О.В. Нагорна і В.П. Плаксун [5] систематизували основні типи, методи та джерела фінансування інфраструктурних проектів; також дослідники розглянули концесійний механізм реалізації інфраструктурних проектів, зокрема його переваги та недоліки для держави, бізнесу та суспільства. О.О. Ляхова [6; 7] розглянула особливості фінансування інфраструктурних проектів у світовій практиці та тенденції вкладень інвестиційних фондів на освоєння інвестицій у інфраструктуру. Л.А. Васютинська [8] виконала класифікацію інфраструктури на засадах проектного підходу. О.М. Соколова [9] надала рекомендації з удосконалення управління ризиками інфраструктурних проектів. М.В. Корінь [10], охарактеризувавши основні причини низької ефективності реалізованих на залізничному транспорті інфраструктурних проектів розвитку, наголошує на доцільності створення центру управління транскордонною інфраструктурною співпрацею. С.Д. Бушуєв, Д.А. Бушуєв, М.Ю. Шкуро, Б.Ю. Козир і А.А. Запривода наголосили на зміні парадигм управління інфраструктурними проектами та програмами [11], обґрунтували важливість застосування інструментів стратегічного аудиту в процесі впровадження інфраструктурних проектів та програм [12], проаналізували моделі когнітивної готовності та компетентності менеджерів інфраструктурних проектів для забезпечення їх успіху [13], розглянули моделі і методи профілювання стратегії управління інфраструктурними проектами [14], у тому числі із застосуванням гібридних методологій [15], обґрунтували роль зацікавлених сторін проектів підвищення муніципальної енергоефективності та оцінили ступінь їх впливу на прийняття управлінських рішень [16]. Оцінювання рівня розвитку інфраструктури різних регіонів, визначення слабких місць та розробку практичних рекомендацій щодо фінансування її розвитку виконали співробітники Поліського фонду міжнародних

та регіональних досліджень у співпраці з Представництвом Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні [17].

**Мета дослідження** полягає у систематизації теоретичних положень, виконанні аналізу ефективності практичних дій та обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

1) розкрити зміст понять «інфраструктура», «інфраструктурний проєкт», довести важливість таких проєктів для розвитку суспільства і проаналізувати чинники, які впливають на ефективність їх реалізації в сучасних умовах;

2) за результатами аналізу стратегічних документів оцінити інфраструктурне забезпечення м. Хмельницького і визначити перспективи його удосконалення;

3) з'ясувати особливості та окреслити проблемні аспекти процесу прийняття рішень з розробки та реалізації інфраструктурних проєктів у Хмельницькій міській раді;

4) обґрунтувати шляхи підвищення ефективності впливу громадськості та стейкхолдерів на процес прийняття рішень у інфраструктурних проєктах;

5) надати рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду управління інфраструктурними проєктами до вітчизняних реалій та впровадження гібридної методології управління проєктами, яка забезпечуватиме ефект синергії від поєднання різних елементів та орієнтуватиме на досягнення компромісу в інтересах зацікавлених сторін.

**Об'єктом дослідження** виступають суспільні відносини у сфері розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні.

**Предметом дослідження** є науково-теоретичні та прикладні аспекти прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, які дозволили комплексно підійти до розв'язання поставлених завдань. Для досягнення мети було використано діалектичний метод пізнання з метою вивчення і деталізації об'єкта вивчення та логічного узагальнення з метою систематизації основних принципів та понять. Метод аналізу використаний для отримання інформації про предмет дослідження, тоді як метод синтезу – для поєднання отриманої інформації у єдине ціле. До спеціальних методів наукового пізнання, які були використані в магістерській роботі, слід віднести: аналітико-синтетичний; порівняльно-правовий; формально-логічний; метод застосування інформаційно-аналітичних технологій; структурно-логічного моделювання.

**Інформаційна база дослідження.** У процесі дослідження використані: теоретико-методологічні положення, що висвітлюються у монографіях, наукових статтях та інших фахових публікаціях, присвячених питанням управління інфраструктурними проєктами в різних країнах світу; бази законодавчо-нормативних документів, статистичні дані, інформація з офіційного веб-сайту Хмельницької міської ради тощо.

**Практична значущість одержаних результатів** полягає у можливості впровадження рекомендацій у практику управління інфраструктурними проєктами на місцевому рівні, що дозволить в більшій мірі залучати громадськість до ініціювання змін в інфраструктурному забезпеченні міста, орієнтуватися на прогресивний зарубіжний досвід у відповідній сфері, апробувати гібридну методологію управління проєктами і завдяки цьому досягти ефекту синергії та підвищити якість життя громадян.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг роботи становить 74 сторінки друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 54 найменування.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТАХ

### 1.1 Особливості прийняття рішень в інфраструктурних проєктах на місцевому рівні

Життєздатність соціально-економічного середовища в регіоні значною мірою залежить від рівня розвитку та надійності інфраструктури. Формування інфраструктури – це складний та тривалий процес, тісно пов'язаний з конкретними ресурсами та територією. В іноземній літературі з початку 1960-х років почали активно вивчати проблеми розвитку інфраструктури, і більшість вчених розглядали її як сукупність галузей зв'язку, транспорту, матеріально-технічного постачання та ін. У вітчизняній літературі це питання вперше розглянули фахівці регіонального напрямку та географії, а потім і представники інших галузей.

Термін «інфраструктура» виник у військовій термінології та був введений в економічну літературу у 1955 році П. Розенштейном-Роданом, який визначив її як комплекс умов, що сприяють розвитку приватного підприємництва та задоволенню потреб населення [18, с. 45]. Отже, інфраструктура – це комплекс споруд та діяльностей, що створюють необхідні умови для ефективного функціонування матеріального виробництва, вільного руху товарів та ресурсів, а також нормальної життєдіяльності населення на певній території.

В економічному сенсі інфраструктура має декілька важливих характеристик, включаючи те, що витрати на її створення окупаються лише після того, як виробничі галузі, що виникають завдяки їй, починають виробляти продукцію. Інфраструктура також є стратегічним інструментом розвитку регіону, визначаючи його можливості для економічного зростання [19, с. 127].

Ринкова інфраструктура регіону, що розглядається як складна економічна система, має важливе значення для стійкого розвитку ринків у цьому регіоні. Вона включає в себе економічний потенціал та комплекс економічних відносин, що пов'язані з діяльністю суб'єктів ринку.

Ринкова інфраструктура відіграє ключову роль у розвитку продуктивних сил суспільства, сприяючи підвищенню ефективності товарного обігу та наданню ринкових послуг господарюючим суб'єктам. Це створює сприятливі умови для розвитку галузей та секторів економіки регіону. Важливо відзначити, що стан ринкової інфраструктури повинен відповідати рівню розвитку продуктивних сил у регіоні на різних етапах його розвитку.

Регіональна інфраструктура включає об'єкти, розташовані на обмеженій території, які забезпечують підприємства матеріального виробництва, організації та установи невиробничої сфери, а також населення послугами з транспортування і зберігання продукції, передачі інформації, переміщення людей, постачання матеріальними ресурсами.

Регіональна інфраструктура є важливим елементом у системі господарських міжрегіональних зв'язків, виступаючи важливим районоутворюючим чинником. Ця двоїстість визначає характер функцій і обсяг робіт, що виконуються інфраструктурними об'єктами, розташованими на цій території, та економічні стосунки зі споживачами інфраструктурних послуг.

Класифікація елементів інфраструктури регіону здійснюється за низкою ознак, серед яких основними є такі: обслуговування ринків; галузева та секторальна ознаки; форма власності; функціональність; ієрархічність; рівень розвитку та ін. (рисунок 1.1).

Основні види інфраструктури – виробнича і соціальна. Виробнича інфраструктура обслуговує основне виробництво, забезпечуючи його ефективну економічну діяльність через транспорт, зв'язок, електроенергетику, кредитно-фінансові заклади та інші.



Рисунок 1.1 Різновиди регіональної інфраструктури [19, с. 125]

Соціальна інфраструктура, у свою чергу, задовольняє соціально-побутові та культурні потреби населення через заклади громадського харчування, охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства та розваг [20, с. 118; 21, с. 38–39; 22, с. 203–204].

Соціальну інфраструктуру умовно поділяють на соціально-побутову та соціально-культурну. Соціально-побутова інфраструктура спрямована на

створення умов для відтворення людини як біологічної істоти (через побутове середовище), задоволення її потреб завдяки належним умовам життя, а соціально-культурна сприяє відтворенню духовних, інтелектуальних (через культурно-освітнє середовище) та фізичних властивостей індивіда, формуванню його як економічно активної особистості, що відповідає вимогам суспільства до якості робочої сили. До складу соціально-побутової інфраструктури входять: житлово-комунальне господарство, побутове обслуговування, торгівля і громадське харчування, пасажирський транспорт, зв'язок тощо.

Соціально-культурна інфраструктура представлена такими галузями: освіта, охорона здоров'я, спорт і туризм, культура, соціальне забезпечення [20, с. 118–119]. І.П. Кінаш [23] у соціальній інфраструктурі виділяє соціально-побутову, соціально-оздоровчу, освітньо-духовну, громадсько-політичну, комунікаційну та соціально-економічну складові.

Для розвитку капіталу здоров'я у державі створюються: 1) інфраструктура охорони здоров'я – сукупність установ, зайнятих відновленням і зміцненням здоров'я людини; 2) туристично-рекреаційна інфраструктура – спрямована на задоволення туристичних потреб населення; 3) інфраструктура фізичної культури і спорту, що націлює на ведення здорового способу життя. Важливе значення у цьому контексті має інфраструктура збереження навколишнього середовища [23, с. 173]. До інфраструктури освіти входять заклади освіти різних рівнів. Для примноження інтелектуального капіталу нації необхідна інфраструктура науки (науково-дослідні інститути, наукові центри), завданням якої є збереження висококваліфікованих кадрів і впровадження наукових розробок у практику. Інфраструктура культури охоплює організації, які створюють продукцію культурного й інформаційного призначення, організовують демонстрацію духовних цінностей для населення [23, с. 174]. Для нарощування соціального капіталу важливе значення мають комунікаційна та інформаційна інфраструктура; консолідацію членів суспільства навколо загально визнаних політичних цінностей

і норм забезпечує громадсько-політична інфраструктура; об'єднання людей на основі релігійних цінностей забезпечує духовна інфраструктура; нарешті, інфраструктура соціального забезпечення відповідає за досягнення ефективної зайнятості [23, с. 175].

Галузі соціальної інфраструктури мають такі особливості: характеризуються високою трудомісткістю порівняно з виробництвом матеріально-речовинних благ; частка матеріальних витрат у складі кінцевого виробництва послуг є значно нижчою, ніж у матеріальному виробництві; у складі активів суб'єктів господарювання значний відсоток складають грошові кошти.

Інфраструктура може мати “лінійну” і “точкову” організацію. Під “лінійною інфраструктурою” розуміють мережу залізничних, автомобільних доріг, зв'язку, лінії електропередачі тощо, а “точкова” містить безпосередньо самі об'єкти – школи, лікарні, театри та ін. Можливості інфраструктури у створенні умов розвитку виробництва та життєдіяльності населення залежать від її економічного потенціалу, головною складовою якого є основні фонди – будівлі, споруди, комунікації та їх технічне оснащення [20, с. 120].

До основних передумов і факторів розвитку інфраструктури належать: особливості процесів глобалізації та децентралізації, геополітичне положення, стабільність соціально-економічного розвитку, а також природно-ресурсні, економічні, демографічні, екологічні й соціальні чинники, структурні зрушення [20, с. 119; 24, с. 49]. У сучасних умовах основними постулатами парадигми розбудови інфраструктури є: поєднання публічного управління й ринкових механізмів саморегулювання, розширення застосування публічно-приватного партнерства у її ключових сферах, забезпечення інтеграції суб'єктів комплексу з іншими видами господарської діяльності [25, с. 155–156].

Н.Г. Пігуль до найбільш значущих цільових функцій інфраструктури відносить: всебічний і повний розвиток людини шляхом задоволення її побутових, духовних і культурних потреб; створення умов для формування прогресивних

тенденцій у демографічних процесах; ефективне використання трудових ресурсів; відтворення робочої сили, яка б відповідала потребам і рівневі розвитку виробництва; забезпечення оптимальних житлово-комунальних і побутових умов життя населення; охорону здоров'я, покращення та збереження фізичного здоров'я населення; раціональне використання вільного часу людей; формування громадської свідомості та наукового світогляду; управління та охорону громадського порядку; розподіл і обмін матеріальних благ [21, с. 39].

Окремі функції орієнтовані на ефект у короткостроковій перспективі та проявляються передусім у підвищенні продуктивності праці й окупності інвестицій в інфраструктуру, а інші, такі як забезпечення духовного й морального розвитку людини, підвищення рівня професійної освіти, реалізуються у середньо- та довгостроковій перспективі і є базою для системного поступу всього суспільства [25, с. 154]. До стратегічних завдань соціальної інфраструктури, зокрема, належать: створення нової психології та стилю життя населення; всебічна підтримка людського розвитку; орієнтація на інтереси населення, сім'ї та відтворення умов їх розвитку; стимулювання зростання індивідуальної економічної свідомості та ініціативи як визначальних факторів територіального розвитку [21, с. 39].

Загалом, характерною ознакою соціальної інфраструктури є забезпечення її об'єктами загальних умов для ефективної трудової діяльності, формування фізично та інтелектуально розвинутого, суспільно активного індивіда. Відповідно, рівень розвитку соціальної інфраструктури вказує на ефективність використання матеріальних можливостей для підвищення якості життя населення та відображає рівень соціально-економічного розвитку держави. Структурно-логічна схема функціонування інфраструктури наведена на рисунку 1.2.

Чим вищий рівень розвитку інфраструктури в регіоні, тим більше переваг і можливостей відкривається для його економічного та соціального розвитку.

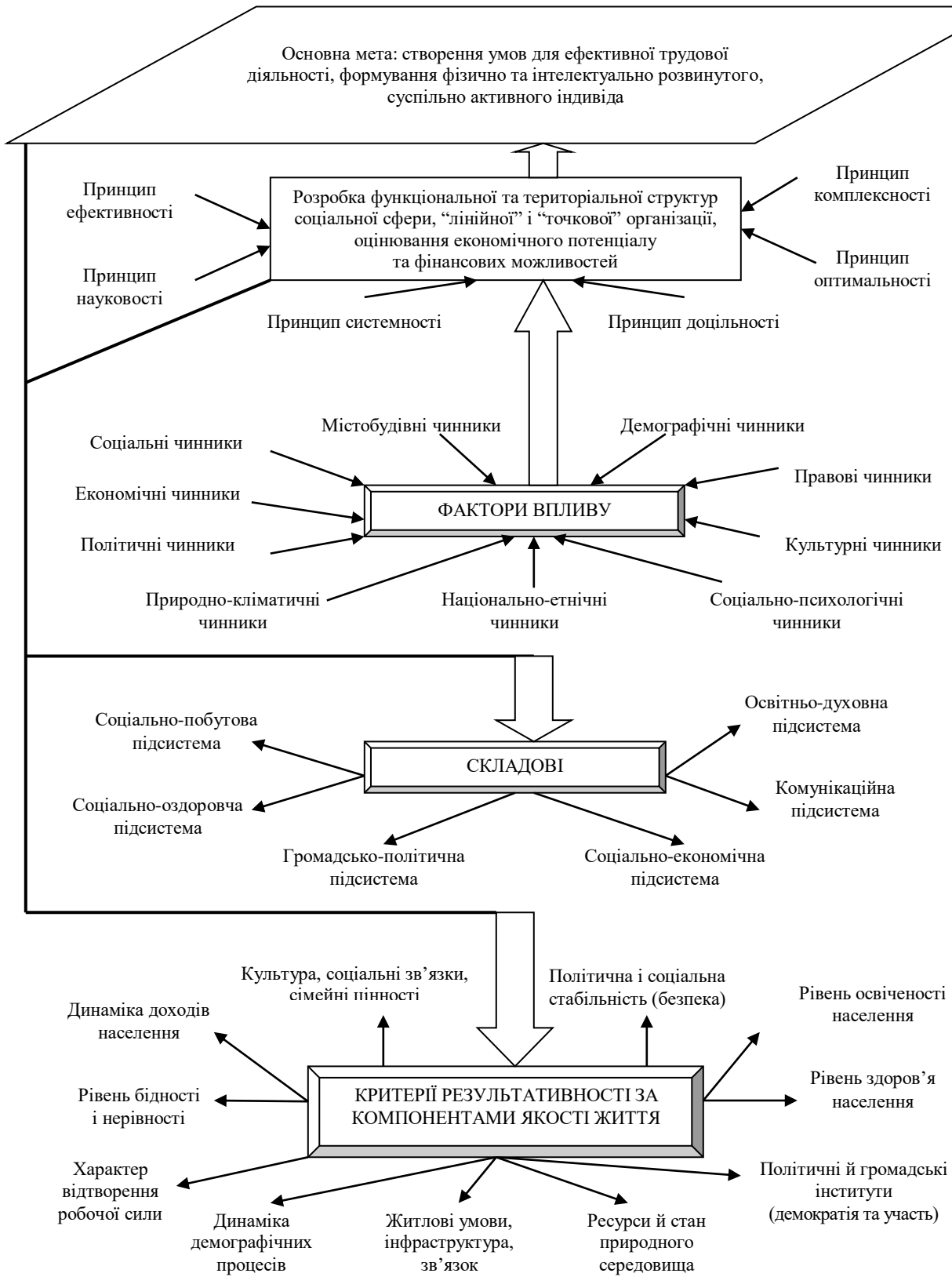


Рисунок 1.2 Структурно-логічна схема формування інфраструктури відповідно до критеріїв підвищення якості життя мешканців територіальної громади [26]

По-перше, інвестиції легше притягуються до регіонів з високорозвиненою інфраструктурою, оскільки це створює сприятливі умови для підприємництва та інвестиційних проєктів. Потужності транспорту, зв'язку, енергетики і інші інфраструктурні об'єкти роблять регіон привабливим для підприємців і інвесторів.

По-друге, розвинена інфраструктура сприяє пришвидшенню економічного розвитку. Ефективний транспорт, комунікаційні системи, енергетика та інші складові інфраструктури дозволяють підприємствам працювати ефективніше, зменшуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність.

По-третє, високий рівень розвитку інфраструктури сприяє покращенню якості життя населення. Наявність зручних транспортних маршрутів, доступу до освіти, охорони здоров'я та інших послуг полегшує повсякденне життя громадян [27, с. 371]. Соціально-культурна інфраструктура відіграє важливу роль у саморозвитку особистості і накопиченні людського капіталу (рисунк 1.3), оскільки сприяє відтворенню духовних, інтелектуальних (через культурно-освітнє середовище) та фізичних (завдяки туристично-рекреаційному господарству, інфраструктурі фізичної культури і спорту) властивостей індивіда як економічно активної особистості.

Натомість регіони з низьким рівнем розвитку інфраструктури стикаються з проблемами у залученні інвестицій і розвитку виробництва. Великі витрати та обмежені можливості доступу до ринків знижують економічний потенціал таких територій. Крім того, низький рівень інфраструктури може призводити до погіршення умов життя населення.

Не менш важливою є роль рівня розвитку інфраструктури у формуванні іміджу регіону. Високорозвинена інфраструктура створює позитивний імідж, що, в свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість регіону. Це може сприяти залученню нових бізнес-проєктів та розвитку сучасних технологій в регіоні, сприяючи його сталому розвитку.

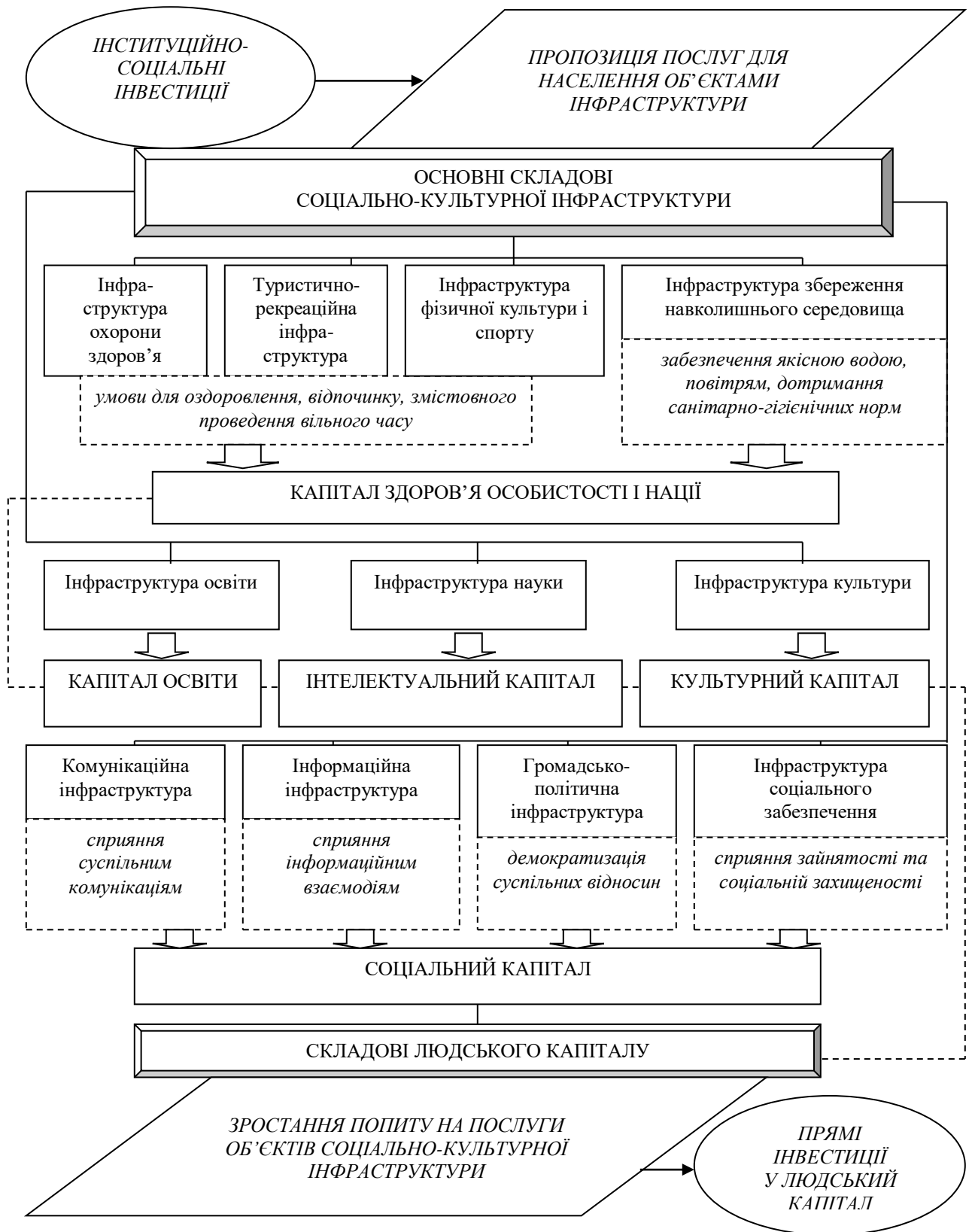


Рисунок 1.3 Логіка взаємозв'язку між інвестиціями у розвиток інфраструктури міста та складовими людського капіталу [28, с. 36]

## **1.2. Інфраструктурні проєкти: поняття, базові характеристики і передовий досвід управління**

Важливу роль в управлінні регіональною інфраструктурою, визначенні її особливостей, пошуку шляхів вдосконалення слугують інфраструктурні проєкти.

Інфраструктурні проєкти визначають сучасний етап економічного розвитку країни, як ключове завдання для забезпечення регіональної фінансової стабільності в умовах складної економічної ситуації. Вони спрямовані на розвиток ключових галузей економіки та надають можливість розв'язання важливих соціальних завдань. Розвиток інфраструктурних проєктів передбачає модернізацію та технічне переозброєння виробничого апарату, активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Інфраструктурний проєкт можливий лише за умови впровадження нових технологій, спрямованих на підвищення технічного рівня та якості продукції, а також використання ресурсозберігаючих технологій, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності продукції.

Інфраструктурний проєкт можна визначити як сукупність дій та їх послідовність щодо створення або реконструкції конкретного об'єкта або технологічного комплексу інфраструктури та їх подальшого використання (експлуатації) на основі проєктної угоди.

Інфраструктурні проєкти включають в себе створення нової інфраструктурної системи країни та розглядаються як основа для переходу України на інноваційний шлях розвитку. Ці проєкти відрізняються від звичайного будівництва чи інших видів діяльності тим, що є довгостроковими, стратегічними і спрямованими на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку території.

Основні характеристики інфраструктурного проєкту включають його стратегічність, спрямованість на конкурентоспроможність, довгостроковий

характер та врахування потреб промисловості, поліпшення якості послуг для споживачів та соціально-економічного розвитку відповідної території.

Інфраструктурний проєкт, як великий інвестиційно-будівельний проєкт, включає в себе декілька сотень або навіть тисяч робіт та є складною системою, в якій взаємодіють органи публічної влади, управління, компанії (включаючи іноземні), а також різноманітна система постачання та збуту продукції. Реалізація такого проєкту має значний вплив на економічну, соціальну та /або екологічну ситуацію, що потребує участі держави у визначенні умов його реалізації.

Основні особливості інфраструктурного проєкту, які потрібно враховувати при управлінні ним, включають технологічну складність, масштабність, унікальність, інноваційність, організаційну складність, довгостроковість та підвищений ризик. При цьому на проєкт впливає велика кількість чинників (рисунок 1.4). Також важливо враховувати інноваційні аспекти, що вимагає управління високими ризиками та забезпечення адаптивності у процесі розробки та реалізації.

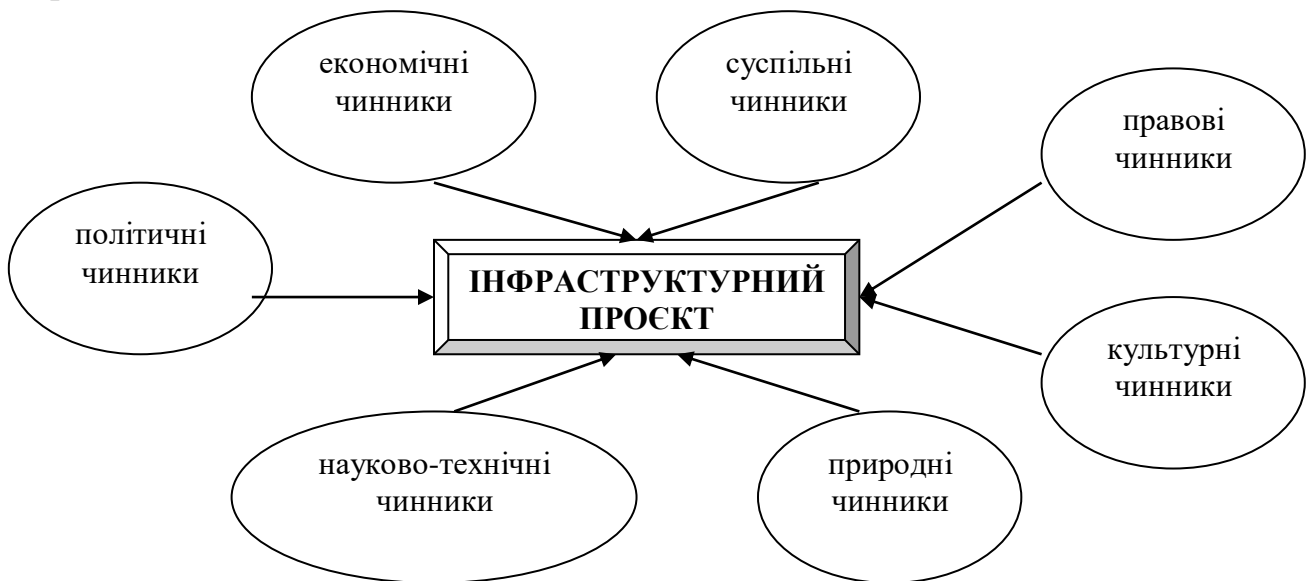


Рисунок 1.4. Чинники зовнішнього середовища,

що впливають на інфраструктурні проєкти у публічній сфері

Примітка: складено автором на основі [29, с. 55–57]

Зокрема, інфраструктурний проєкт може включати інноваційні проєкти, що передбачають створення нових об'єктів інфраструктури, використання інновацій в управлінні ними. Це припускає високі ризики через довгостроковий горизонт економічного планування, можливі зміни масштабу та інвестиційної привабливості, а також потребу унікальних ресурсів.

Значна увага також приділяється розгляду масштабу та технічної складності проєкту, залежно від його реалізації та специфіки галузі. Інфраструктурний проєкт характеризується розмаїттям організаційно-правових та фінансових взаємодій, створюючи систему учасників на основі єдиної схеми реалізації.

Окрім цього, інфраструктурний проєкт відрізняється зворотністю вкладень для інвесторів та кредиторів і часто передбачає створення спеціальної компанії з нульовим балансом для реалізації проєкту та уникнення змішування зобов'язань. Результатами успішних інфраструктурних проєктів мають стати підвищення енергоефективності економіки, активне використання транзитного потенціалу, залучення приватних інвестицій, створення нових робочих місць, забезпечення доступності для населення сучасних медичних послуг та інші позитивні соціально-економічні впливи.

Україні може бути корисно вивчати та застосовувати зарубіжний досвід управління інфраструктурними проєктами для досягнення кращих результатів у цій сфері, підсилюючи новим досвідом такі ключові аспекти як: стратегічне планування; партнерство з приватним сектором; ефективне управління ризиками; участь громадськості та впровадження інновацій та нових технологій (рисунок 1.5).

Так, зарубіжні країни активно використовують стратегічне планування для визначення пріоритетів та напрямів розвитку інфраструктури. Стратегічне планування в контексті реалізації інфраструктурних проєктів включає визначення довгострокових цілей та пріоритетів, розробку конкретних стратегій для досягнення цих цілей та встановлення принципів розвитку інфраструктури.

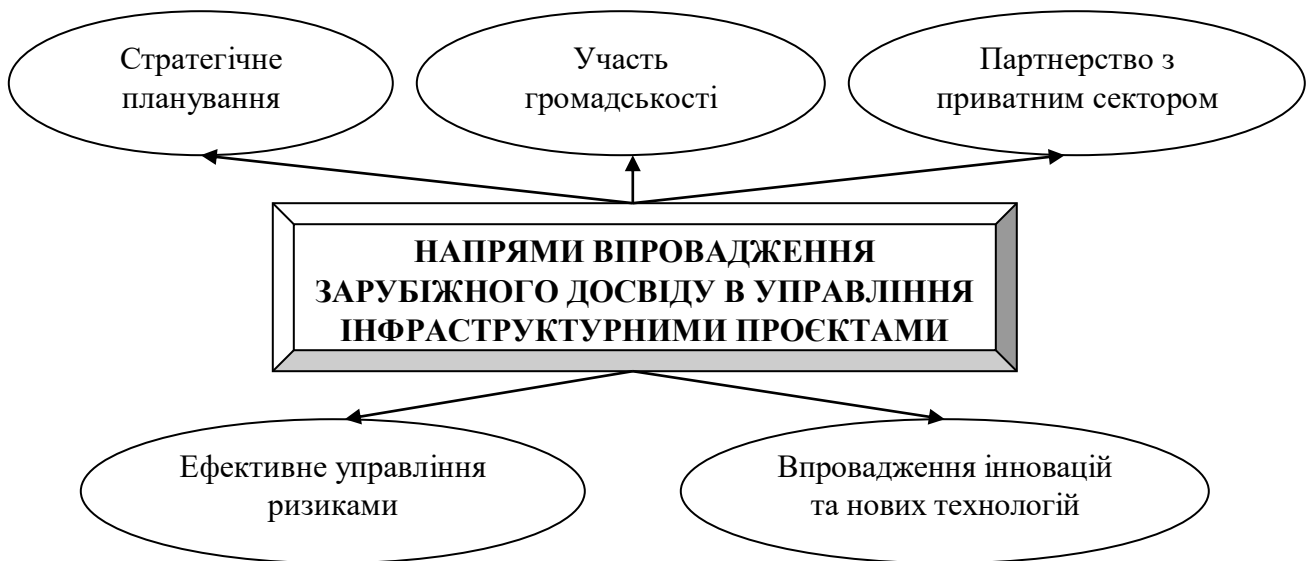


Рисунок 1.5. Основні напрями удосконалення управління інфраструктурними проєктами на основі впровадження передового зарубіжного досвіду

Примітка: складено автором на основі [30–35]

Значна частка успішних інфраструктурних проєктів за кордоном реалізується через партнерство з приватним сектором. Партнерство з приватним сектором у сфері інфраструктурних проєктів є важливим інструментом для забезпечення фінансової стійкості, ефективності та швидкості реалізації проєктів. Укладання концесійних угод та залучення приватних інвестицій можуть стати ключовими факторами у розвитку інфраструктури. Існують різні моделі партнерства, такі як BOT (build-operate-transfer), BOOT (build-own-operate-transfer), BOO (build-own-operate), BLT (build-lease-transfer) та інші.

Ефективне управління ризиками допомагає проєктам уникнути непередбачених труднощів та забезпечує стійкість та успішне завершення. Зарубіжний досвід може стати цінним джерелом знань для впровадження кращих практик в українські інфраструктурні проєкти. Це включає в себе ідентифікацію ризиків за допомогою SWOT-аналізу та аналізу стейкхолдерів, оцінювання ризиків якісними та кількісними методами, розробку стратегій управління ризиками (уникнення, зменшення, передача), а також моніторинг і контроль ризиків через регулярні аудити та звітність.

Участь громадськості в інфраструктурних проєктах є ключовим елементом для створення довіри та забезпечення сталої підтримки з боку суспільства. Зарубіжний досвід може надати приклади ефективних механізмів взаємодії з громадськістю та забезпеченням її активного участі. Йдеться про публічні консультації та відкриті дискусії, створення громадських комітетів і спільних робочих груп, забезпечення інформаційної прозорості, організацію громадських слухань, навчання громадськості.

Зарубіжні країни активно використовують інновації та нові технології в інфраструктурних проєктах. Впровадження передових технологій може підвищити якість та ефективність проєктів.

Отже, за результатами дослідження можна зробити кілька висновків. Розвинена інфраструктура – запорука економічного та соціального розвитку, адже високорозвинена інфраструктура приваблює інвестиції та створює сприятливі умови для підприємництва та інвестиційних проєктів. Ефективний транспорт, комунікаційні системи, енергетика полегшують роботу підприємств, зменшуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність. А отже, інфраструктурні проєкти визначають етап економічного розвитку країни та сприяють регіональній фінансовій стабільності на місцевому рівні. Вони направлені на розвиток ключових галузей економіки та розв'язання соціальних завдань. Інфраструктурні проєкти є складними системами і включають сотні або тисячі робіт та вимагають взаємодії державних органів, компаній та інших учасників. Їх реалізація має значний вплив на економіку, соціальну та екологічну ситуацію, що потребує участі держави у визначенні умов реалізації. Інфраструктурні проєкти характеризуються технологічною складністю, масштабністю, унікальністю, інноваційністю та довгостроковістю. Важливо враховувати інноваційні аспекти та управління високими ризиками. Результатами успішних проєктів мають стати підвищення енергоефективності, залучення приватних інвестицій, створення нових робочих місць та інші позитивні впливи на суспільство.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТАХ НА РІВНІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1. Оцінка інфраструктурного забезпечення м. Хмельницького та обґрунтування потреби в інфраструктурних проєктах

Сучасні умови управління інфраструктурними проєктами значно підвищують вимоги до процесів прийняття управлінських рішень. Процесний підхід, що базується на такому основному принципі, як орієнтація на бізнес-процес із застосуванням інформаційних технологій, вимагає швидкої реакції на зміни навколишнього середовища і прийняття оперативних рішень [36; 37].

Методологія оцінювання рівня інфраструктурного забезпечення має на меті визначити її сутнісні характеристики, склад та динаміку функціонування.

Стан розвитку інфраструктури Хмельницької області і м. Хмельницького регулюється низкою законів та підзаконними нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Стратегією регіонального розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки [38], Стратегією розвитку міста Хмельницького до 2025 року [39], Стратегічним планом розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки [40], щорічними програмами соціально-економічного розвитку області і міста, та низкою цільових програм.

Основними джерелами інформації для аналізу стали Звіт про стратегічну екологічну оцінку до проєкту «Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 рр.» [41], Екологічні паспорти Хмельницької області, Статистичні щорічники та річні звіти Регіонального офісу водних ресурсів у Хмельницькій області. У процесі аналізу враховано також

результати моніторингових спостережень, інформацію відділів та управлінь Хмельницької міської ради, а також проведені власні польові дослідження.

Місто Хмельницький, як адміністративний центр Хмельницької області, є ключовим економічним та культурним центром регіону, а також важливим промисловим та діловим центром України. Загальна площа міста становить 9305 га, і на початок 2021 року тут проживало 271748 осіб. Густота населення досягала 2921 осіб/км<sup>2</sup>. Навіть при загальному зниженні чисельності населення у Хмельницькій області, місто відзначається стійкою тенденцією до зростання, зумовленою як природним, так і міграційним приростом.

Промисловий комплекс міста представлений різноманітними підприємствами, які виготовляють різні види продукції, включаючи гумові та пластмасові вироби, продукцію харчової промисловості, текстиль та одяг. Місто також є важливим торговим центром і має розвинену інфраструктуру для надання різноманітних послуг.

Розташоване у центральній частині Волинсько-Подільської височини, місто Хмельницький обмежується річкою Південний Буг та має чітко виражену лінійну планувальну структуру. Природні та штучні фактори розділяють місто на чотири великі планувальні частини: центральну, північну, південну-1 та південну-2, що допомагає визначити різні мікрорайони міста, такі як Центр, Виставка, Озерна, Південно-Західний, Ракове, Дубове, Книжківці, Гречани, Ружична та Лезневе.

Важливу роль в реалізації проєктів відіграє оцінка інфраструктури різних мікрорайонів Хмельницького. Вона відрізняється за різними параметрами, такими як історичні особливості, віддаленість від центру міста та переважаючий тип забудови. Аналізуючи шість типів об'єктів інфраструктури (школи, дитсадки, медичні заклади, бібліотеки, готелі та храми), ми виявили, що розташування цих об'єктів є нерівномірним (рисунок 2.1).

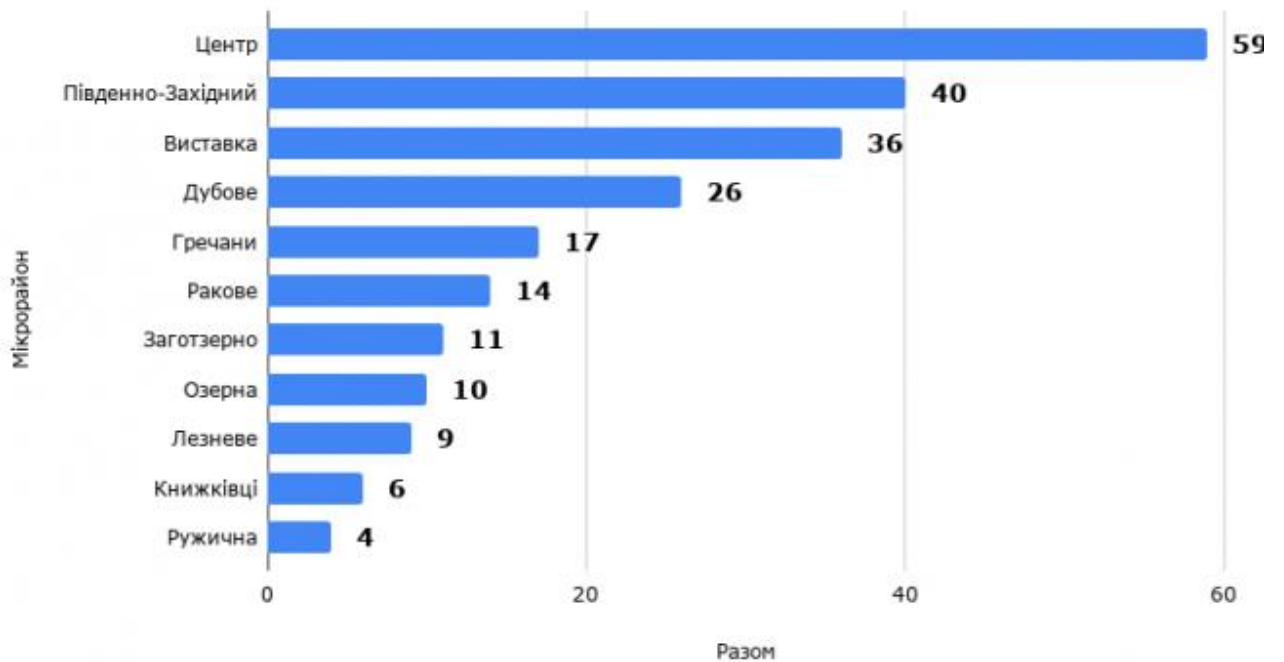


Рисунок 2.1 Кількість інфраструктурних об'єктів у мікрорайонах м. Хмельницького [40]

У мікрорайонах, які колись були селами (Ружична, Книжківці, Лезневе), мінімальна кількість інфраструктурних об'єктів. Загальна кількість об'єктів корелює з щільністю населення: чим вона менша, тим менше інфраструктури. Особливо це стосується об'єктів з одноповерховою житловою та промисловою забудовою.

Масиви багатоповерхової забудови, зокрема Центр, Виставка та Південно-Західний мікрорайон, володіють найвищою щільністю інфраструктури. Водночас Озерна та Трудова мають меншу щільність, що може бути пов'язане з активним житловим будівництвом на цих територіях.

Найбільш розвиненими мікрорайонами за інфраструктурою є Центр та Південно-Захід. Третє місце за розвитком інфраструктури займає Виставка. Це обумовлено значною кількістю закладів охорони здоров'я та великою кількістю дитсадків у цих районах. Детальну інформацію про кількість об'єктів інфраструктури в мікрорайонах можна знайти на діаграмі (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 Кількісна діаграма інфраструктурних об'єктів м. Хмельницького [40]

Загалом, можна зробити припущення, що зведення та експлуатація інфраструктурних об'єктів «запізнюються» порівняно з житловим будівництвом, особливо на територіях, де воно активно розвивається. Забудова міста складається з різноманітних будівельних типів, включаючи одно-, три- та багатоповерхові будівлі. Проте існує нестача інженерно-транспортної інфраструктури для оптимального функціонування житлової забудови, що може впливати на якість життя мешканців.

Нормативною базою для розбудови інфраструктури є містобудівна документація, передусім «Програма розроблення та оновлення містобудівної документації для м. Хмельницького», затверджена Рішенням Хмельницької міської ради № 4 від 16.03.2016 р., та Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021 рік, затверджена Рішенням Хмельницької міської ради № 10 від 23.12.2020 р.

Проект містобудівної документації «Коригування (внесення змін) Генерального плану м. Хмельницький» [42] виник у зв'язку з низкою важливих завдань, які потребують уваги та регулювання. Серед них вирішення актуальних питань щодо міської забудови відповідно до прогнозованої чисельності населення та забезпечення потреб у містобудівному розвитку. Цей документ передбачає зміни у функціональному призначенні окремих територій, внесення змін до планувальних обмежень та адаптацію генплану до змін нормативно-правової бази.

Основні показники містобудівної документації «Коригування (внесення змін) генерального плану м. Хмельницький» подані у таблиці 2.1. Визначені показники охоплюють різні аспекти, такі як населення, територія міста та розподіл земель за різними категоріями. Прогнозовані зміни розраховані до 2036 року, враховують очікуваний розвиток міста та надають комплексну інформацію про різні аспекти розподілу та використання території м. Хмельницького, яка є важливою для подальшого міського розвитку

Аналіз таблиці 2.1 дозволяє визначити ключові параметри та особливості стану та розвитку міської території м. Хмельницького. Згідно з показниками міської забудови, ключові тенденції та потреби у розвитку міста прослідковуються у зростанні площі багатоквартирної забудови з 335,73 га до 1017,24 га, що свідчить про значущий попит на нові житлові комплекси, вказуючи на необхідність розширення житлових можливостей для населення.

Подальше збільшення площі садибної забудови з 1927,21 га до 2606,07 га свідчить про активний розвиток житлових районів, вказуючи на постійне збільшення обсягів житлової інфраструктури для реагування на зростаючий попит.

У громадській та спеціальній забудові зафіксовані зміни, де збільшення площі громадської забудови може вказувати на розширення соціальних об'єктів, тоді як зменшення площі земель спеціального призначення може бути пов'язане зі змінами в регулюванні функціонального призначення території.

Таблиця 2.1 Основні проєктні показники містобудівної документації «Коригування генерального плану м. Хмельницький» [42]

Показники	Одиниця виміру	Існуючий стан (01.01.2023)	Розрахунковий строк (01.01.2036)
Населення	осіб	271748	312200
Територія, усього	га	9305,00	10628,37
Житлова забудова, всього	га	2262,94	3623,32
- багатоквартирна забудова	га	335,73	1017,24
- садибна забудова	га	1927,21	2606,07
Землі промисловості, кар'єрів, технічної інфраструктури	га	810,78	1090,19
Землі транспорту та зв'язку	га	388,82	319,05
Громадська забудова, всього	га	526,07	533,95
Землі спеціального призначення	га	259,46	193,80
Землі реновації	га	-	86,55
Вулиці	га	171,81	1307,09
Кладовища	га	106,00	86,34
Меморіальні сквери	га	-	42,28
Зелені насадження, всього	га	315,00	2090,02
- Загального користування	га	315,00	1330,39
- Обмеженого користування	га	-	759,63
Сільськогосподарські землі, всього	га	3403,30	919,65
- Садові ділянки	га	1500,30	919,65
Акваторії	га	417,92	458,23
Об'єкти природно-заповідного фонду	га	191,76	217,79

Приріст площі зелених насаджень як загального, так і обмеженого користування свідчить про зростання інтересу до зон відпочинку, рекреації та екологічної стабільності. Це може відображати прагнення до покращення якості міського середовища. Зменшення площі сільськогосподарських земель, зокрема садових ділянок, може бути пов'язане зі зростанням житлової забудови та змінами у призначенні земельних ділянок. Збільшення кількості об'єктів природно-заповідного фонду свідчить про здійснення заходів щодо збереження природного середовища та підтримки екологічної рівноваги в місті.

Усі ці висновки свідчать про важливість аналізу показників міської забудови для ефективного планування міста, розвитку інфраструктури та задоволення потреб населення.

Водні ресурси відіграють критичну роль в розвитку та проектуванні інфраструктури будь-якого міста, впливаючи на екологію, господарську діяльність та загальний комфорт мешканців. У цьому контексті аналіз гідрологічної мережі та характеристик поверхневих водних об'єктів набуває великого значення для розуміння їхнього стану та можливостей раціонального використання. Поверхневі водні шляхи, такі як річки (особливо головна артерія – р. Південний Буг) та різноманітні водосховища, ставки та озера визначають гідрологічний ресурс міста.

Місто розташоване у важливій гідрологічній зоні, де основні річки – Південний Буг, Кудрянка (Самець) та Плоска – утворюють складну систему водних шляхів. Під впливом різних природних та антропогенних чинників ця мережа стає ключовим компонентом для регулювання екосистем та задоволення потреб міста. Кожен її елемент відрізняється гідрологічними характеристиками та антропогенним навантаженням різного ступеня інтенсивності (рисунок 2.3) [43].

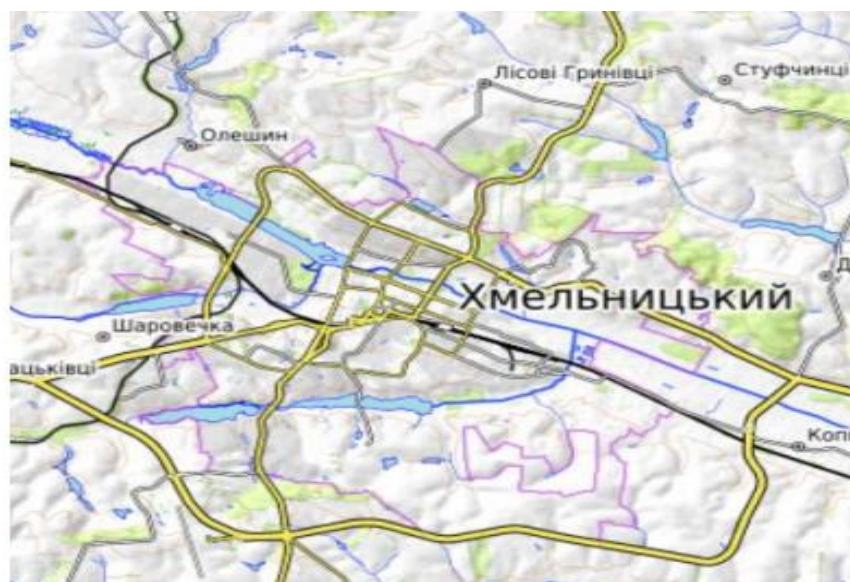


Рисунок 2.3 Схема гідрологічної мережі міста Хмельницького [43]

Річка Південний Буг протікає через місто з північно-західного напрямку на південно-східний. У межах населеного пункту ця річка має два правих притоки та один лівий. У 1956 році введено в експлуатацію міське водосховище на Південному Бузі, яке призначене для відпочинку та промислового

водозабезпечення. Згідно з технічним паспортом, параметри водосховища такі: довжина – 1,15 км, максимальна ширина – 700 м, максимальна глибина – 5 м, площа водяного дзеркала – 0,8 км<sup>2</sup>, об'єм – 2,8 млн км<sup>2</sup>, об'єм стоку – 50 % забезпеченості, річний – 67,1 млн м<sup>3</sup>, об'єм стоку 50 % забезпеченості за час повені (тривалість 45 днів) – 21,5 млн м<sup>3</sup> [44, с. 46–47].

Річка Плоска є правою притокою р. Південний Буг та належить до категорії малих річок, а її басейн є сильнозасвоєним. Річка Кудрянка також належить до басейну р. Південний Буг і є другою правою притокою. Вона також належить до категорії малих річок, а басейн має високий рівень господарського освоєння та еродованості ґрунтового покриву. В межах міста річка має водосховище «Ружичнянське» та два ставки – «Дубове-1» та «Дубове-2», які використовуються для риборозведення, любительського риболовства та рекреаційних цілей.

Струмок без назви, правий притока р. Кудрянка, протікає в мікрорайоні Ружична, де розташовані два штучних водних об'єкта (ставки). Також цей струмок впадає в нижній б'єф ставка «Дубове-2», де знаходяться три штучні водні об'єкти (ставки). Аналогічно, струмок впадає в нижній б'єф ставка «Дубове-1», де розташовані три штучні водні об'єкти (ставки). Також в мікрорайоні Книжківці струмок без назви протікає, де розташований один штучний водний об'єкт (ставок).

Річка Ліва притока без назви є лівою притокою р. Південний Буг в межах міста. На цьому струмку без назви збудовано два ставки: верхній в мікрорайоні «Озерна» та нижній в мікрорайоні «Лезнево». Ці ставки використовуються для любительського риболовства та рекреаційних цілей.

Річка Зелена – це невелика річка, ліва притока Південного Бугу, яка протікає через села Іванківці та Олешин у межах Хмельницької міської територіальної громади. У межах міста розташоване гирло цієї річки.

Струмок без назви другого порядку – ліва притока р. Південний Буг, де розташований штучний водний об'єкт (ставок).

Вода в поверхневих водоймах та водотоках слабомінералізована, що є характерним для річок верхів'я басейну Південного Бугу. Завдяки достатній кількості опадів та низьким середньорічним температурам повітря, втрати вологи на випаровування незначні, а розташування території на височині 380–396 м сприяє швидкому надходженню атмосферних опадів до річкової мережі та формуванню хімічного складу води з низькою мінералізацією. Підземні води верхів'я басейну, які мають важливе значення в періоди низького рівня води, характеризуються загальною мінералізацією не більше 0,7 г/дм<sup>3</sup>.

Поверхневі води території міста належать до гідрокарбонатного класу групи кальцію. Вміст іонів HCO<sub>3</sub><sup>-</sup> для всіх річок міста є домінуючим і становить 193–500 мг/дм<sup>3</sup>, середньорічний – до 290 мг/дм<sup>3</sup> та практично не змінюється. Вміст сульфат-іонів SO<sub>4</sub><sup>2-</sup> становить 15–100 мг/дм<sup>3</sup> з середньорічною концентрацією до 33 мг/дм<sup>3</sup>, а хлоридів – 5–109 мг/дм<sup>3</sup> з середньорічною концентрацією до 31 мг/дм<sup>3</sup>. Домінування іонів кальцію в хімічному складі річок м. Хмельницького є також характерним для слабомінералізованих річок з переважно сніговим та дощовим живленням [43].

Поверхневі води Південного Бугу вирізняються високою насиченістю розчиненим киснем – 5-16 мг/дм<sup>3</sup>, але влітку вміст розчиненого кисню зменшується і коливається в межах 4–5 мг/дм<sup>3</sup>, що обумовлено витратами на окиснення органічних речовин на тлі зменшення розчинності при підвищенні температури, а також впливом антропогенних чинників. У деяких випадках фіксується як зниження вмісту кисню до 4 мг/дм<sup>3</sup>, так і катастрофічне його падіння до межі 1–2 мг/дм<sup>3</sup> [43].

Територія міста входить до гідрогеологічної області Волино-Подільського артезіанського басейну. Основні водоносні горизонти розташовані у протерозойських і крейдових відкладах. Навіть якщо водноносний комплекс четвертинних відкладів є невеликим, більшість джерел експлуатує саме його. Неогенові глини, які є водонепроникними, сприяють розвантаженню води

четвертинних відкладів у вигляді численних джерел. Між усіма водоносними горизонтами існує тісний взаємозв'язок, який проявляється у постійному обміні води, що вимагає відповідного контролю за станом поверхневих вод.

На 1 січня 2023 року в межах Хмельницької громади було проведено обстеження та зареєстровано резерви підземних вод на 10 ділянках Хмельницького родовища (5 ділянок для питної води і 5 ділянок для питної та технічної води). Зазначено, що 2 ділянки, а саме «Центральна» та «Пирогівська», залишаються невикористаними (рисунок 2.4) [43].

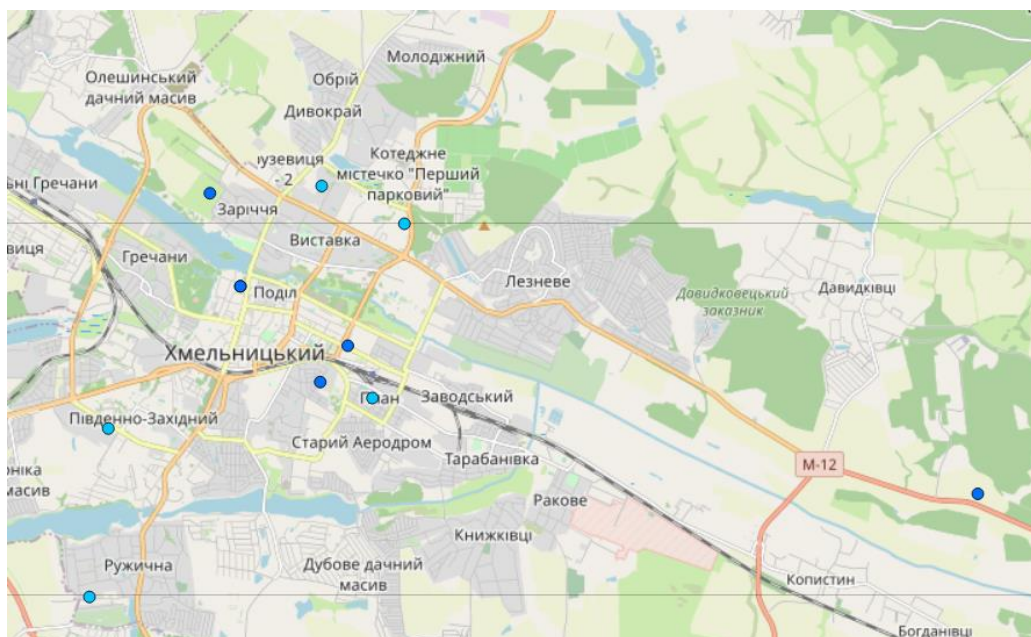


Рисунок 2.4 Ресурси підземних вод Хмельницької МТГ

(розвідані родовища ● – питних, ● – питних та технічних вод) [43]

Забруднення підземних вод може виникнути внаслідок потрапляння стоків у ґрунт з обношених каналізаційних систем і напірних колекторів, забруднення свердловин, що вийшли з ладу, а також проникнення забруднюючих речовин з поверхневим стоком на місцях накопичення промислових та побутових відходів та стихійних смітників.

Актуальним завданням є вирішення питання ліквідації бездіяльних артезіанських свердловин, які вийшли з ладу і несуть загрозу для забруднення

підземних горизонтів. Продовження експлуатації безгосподарних та непридатних свердловин у будь-який момент може призвести до забруднення підземних вод.

Проблемою залишається визначення розмірів та меж водоохоронних зон і прибережних захисних смуг вздовж річок та навколо водойм на території громади. Ще однією складністю є затоплення і підтоплення територій, руйнування берегів річок та водойм, що спричиняє деградацію ґрунтів, загибель представників рослинного і тваринного світу, заболочення водоймищ. Населення, що проживає у прибережних селищах і селах, зазнає значних матеріальних та моральних втрат від повеней. Шкідливий вплив води виявляється у затопленні під час повеней і паводків прилеглих до річок територій і населених пунктів, розташованих у заплавах річок, або у місцях, де відсутня належна організація відведення дощових та талих вод, у періодичному підтопленні ґрунтовими водами сільськогосподарських угідь, присадибних ділянок, будівель або постійному підтопленні від підпору води греблями штучних водойм, у заболоченні земель внаслідок їх постійного перезволоження, в ерозії ґрунтів, утворенні ярів, зсувів на ділянках з значними поздовжніми ухилами поверхні і концентрованими водними потоками.

Згідно з даними гідрометеорологічної служби, останні роки відзначаються значним зростанням повеней та паводків на території Хмельницької області. Спостерігається широкий розповсюдження процесів підйому ґрунтових вод, що призводить до підтоплення великих територій як сільськогосподарського призначення, так і населених пунктів.

## **2.2. Особливості процесу прийняття рішень з розробки та реалізації інфраструктурних проєктів Хмельницької міської ради**

У багатьох муніципалітетах, включаючи Хмельницьку міську раду, процес розробки та реалізації інфраструктурних проєктів може супроводжуватися низкою проблемних аспектів.

Ухвалена на державному рівні програма «Велике будівництво» [45] у м. Хмельницькому, як і в інших регіонах України, приймається та реалізується органами влади з участю різних служб і структур. Щодо конкретної реалізації в м. Хмельницькому, вона може бути розподілена на кілька рівнів влади та структурних одиниць. Місцева влада (Хмельницька обласна військова адміністрація та Хмельницька міська рада) відіграють ключову роль у реалізації програми на місцевому рівні. Вони відповідальні за координацію та виконання проєктів, а також за взаємодію з державними інстанціями. Державні служби та агентства (Державні структури на різних рівнях (міністерства, відомства)) можуть бути залучені у процес реалізації програми, забезпечуючи фінансову підтримку, контроль та надання рекомендацій. Місцеві комітети та органи (локальні комітети, включаючи ті, які стосуються освіти, охорони здоров'я та інфраструктури), можуть бути створені для ефективної координації робіт на місцевому рівні. Участь громадських груп, неприбуткових організацій і активістів може відігравати важливу роль у контролі за реалізацією програми, представляючи інтереси громади та забезпечуючи відкритий обмін інформацією.

Процес прийняття рішень з інфраструктурних проєктів формується аналогічно з програмою реалізації Стратегії розвитку міста Хмельницького, де кожен конкретний проєкт або напрям у межах програми може мати свою власну структуру та відповідальних виконавців на різних етапах реалізації.

У межах цього процесу вирішуються ключові питання, такі як визначення стратегічних пріоритетів, визначення обсягів фінансування, вибір конкретних проєктів для втілення та контроль за їх реалізацією. Організаційна структура може включати місцеву владу, комітети та служби, які відповідають за конкретні сфери, а також залучення громадських організацій та експертів для забезпечення широкого представництва і врахування різноманітних потреб містян.

Важливо підкреслити, що прозорість та взаємодія між усіма сторонами є ключовими принципами цього процесу. Рішення приймаються з урахуванням

інтересів громади та здатності кожного проєкту сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку міста Хмельницького.

Програма «Велике будівництво» в Україні, яка була ініційована Президентом у 2021 році, охоплює 19 проєктів будівництва, реконструкції та капітального ремонту об'єктів соціальної інфраструктури. Обсяг фінансування цієї програми становить 405,48 млн грн, з яких 326,9 млн грн надходять з державного бюджету, а 78,58 млн грн – з місцевих бюджетів. Наразі на стадії реалізації знаходяться різні об'єкти, включаючи школи, центри позашкільної освіти, стадіон та палац спорту [46]. Реалізація цих проєктів передбачає коригування проєктно-кошторисної документації та витрат.

Інформація про розподіл фінансових ресурсів для реалізації інфраструктурних проєктів у рамках програми «Велике будівництво» в м. Хмельницькому наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Детальний розподіл фінансування на кожен тип об'єкта

Тип об'єкта	Загальна сума (млн грн)	Кошти ДФРР (млн грн)	Місцеві бюджети (млн грн)	Субвенції та інші джерела (млн грн)
Об'єкти освіти (4 школи)	62,83	49,4	13,43	-
Об'єкти спортивної інфраструктури (3 стадіони)	213,36	24,1	23,3	56,0 та 102,956
Об'єкти охорони здоров'я (2 лікарні)	123,8	82,5	41,3 та 28,0	-
Інші об'єкти (1 об'єкт)	5,45	4,9	0,55	

Примітка: складено автором на основі [45; 46]

Виокремлюються такі ключові аспекти:

1. Об'єкти освіти (4 школи). Загальна сума на будівництво та реконструкцію шкіл становить 62,83 млн грн. Значна частина фінансування (приблизно 78,7 %) надходить з Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР).

2. Об'єкти спортивної інфраструктури (3 стадіони). Загальна сума, виділена на будівництво стадіонів, становить 213,36 млн грн. ДФРР робить значний внесок, проте важливо відзначити, що існують додаткові джерела фінансування, такі як субвенції та інші джерела, які доповнюють бюджет для забезпечення повноцінності реалізації цих проєктів.

3. Об'єкти охорони здоров'я (2 лікарні). Реконструкція та капітальний ремонт лікарень отримали загальне фінансування у розмірі 123,8 млн грн. Понад половину цієї суми (близько 66,5 %) надає ДФРР, доповнені місцевими бюджетами та іншими джерелами.

4. Інші об'єкти (1 об'єкт). До інших об'єктів входить проєкт із загальною сумою 5,45 млн грн, де значна частина фінансування також надходить від ДФРР.

Ця таблиця свідчить про диференціацію джерел фінансування для різних типів об'єктів, яка є важливою для забезпечення широкого охоплення потреб в освіті, спорті та охороні здоров'я.

Хоча програма «Велике будівництво» в м. Хмельницькому обіцяє значний розвиток і модернізацію інфраструктури, існують деякі потенційні проблеми та виклики, які виникнуть під час її реалізації.

1. Фінансування та бюджет: потреба у великій сумі коштів для реалізації всіх запланованих проєктів може призвести до фінансових викликів. Необхідно постійно відстежувати фінансові потоки та забезпечувати стабільне фінансування для уникнення перебоїв у виконанні робіт.

2. Терміни виконання проєктів: затримки у виконанні будівельних робіт можуть виникнути через різноманітні причини, такі як технічні проблеми, погіршення погодних умов або затягнуті процеси одержання дозволів. Це може вплинути на здатність програми досягати своїх цілей в зазначені терміни.

3. Прозорість та участь громади: забезпечення прозорості та відкритості в управлінні програмою є ключовим елементом. Недостатній рівень інформації для громади та відсутність їх участі можуть призвести до недовіри до програми.

4. Соціальна взаємодія: під час реалізації програми необхідно враховувати соціальні наслідки будівництва та реконструкції. Це включає в себе можливі переміщення населення, втрату робочих місць або інші соціальні виклики, які можуть виникнути через зміни у місцевому середовищі.

5. Якість реалізації проєктів: недоліки у проєктуванні та виконанні робіт можуть призвести до неякісного завершення об'єктів, що може потребувати додаткових витрат на корекцію та ремонт.

За нашим переконанням, важливу роль в реалізації інфраструктурних проєктів може відігравати практика державно-приватного партнерства (ДПП). Загальна схема регулювання питань державно-приватного партнерства покликана створити базу для стійкого розвитку інфраструктурних проєктів та забезпечення партнерства між державою та приватним сектором на основі прозорих та ефективних механізмів.

Законодавство України щодо державно-приватного партнерства регулює питання здійснення державного фінансування проєктів ДПП через пряму та непряму державну підтримку. Визначені форми державної підтримки ДПП не завжди адаптовані до вітчизняної практики, маючи обмежений характер [47].

Основні етапи фінансування ДПП згідно з законодавством:

1. Надання державних і місцевих гарантій (має на меті забезпечення стабільності та безпеки проєкту).

2. Фінансування за рахунок коштів державного чи місцевих бюджетів (забезпечення фінансової стійкості проєкту шляхом виділення бюджетних коштів).

3. Виплата приватному партнеру платежів, передбачених ДПП (оплата послуг, виконаних приватним партнером, відбувається відповідно до умов договору ДПП).

4. Придбання державним партнером товарів або послуг, що виробляються приватним партнером (забезпечення сприяння приватному партнеру шляхом закупівлі його продукції) [48, с. 160].

Основні джерела правової регуляції:

- Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01 липня 2010 р. № 2404-VI (визначає ключові умови ДПП в Україні) [49].

- Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-17 (встановлює форми надання бюджетної підтримки у вигляді субсидій чи субвенцій для інвестиційних програм ДПП) [50].

У контексті аналізу практики державного фінансування проєктів ДПП в Україні варто приділити увагу основним проблемам.

По-перше, важливим аспектом є зростання пріоритетності видатків бюджетів на соціальні функції держави, замість спрямування їх на економічну діяльність. Варто відзначити, що в розвинених країнах видатки на економічний сектор становлять від 20 до 35 % від сукупних державних видатків. Основними сферами фінансування є промисловість, будівництво, інфраструктура (транспорт, зв'язок, житлово-комунальне господарство), сільське господарство тощо. Це має стимулюючий ефект на економічний розвиток. У цих країнах держави також створюють сприятливий інвестиційний клімат для залучення фінансових ресурсів підприємницьких структур у пріоритетні та високорентабельні проєкти і активно беруть участь у процесі інвестування.

Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію інфраструктурних проєктів та розвиток об'єктів соціально-культурної сфери у м. Хмельницькому реалізуються через програму фінансування інфраструктурних проєктів та об'єктів соціально-культурної сфери за допомогою субвенцій з державного бюджету на суму 76,0 млн грн. Ця програма входить в комплекс програм проєкту «Велике будівництво». Ці кошти спрямовані на підтримку чотирьох конкретних проєктів, загальний обсяг фінансування яких становить 76,0 млн грн. Зазначимо, що з цієї суми вже профінансовано 56,0 млн грн, а освоєно 35,6 млн грн, що становить 63,6 % від загального обсягу профінансованих коштів [46].

Програма розвитку спортивної інфраструктури в м. Хмельницькому отримує фінансову підтримку за рахунок субвенції з державного бюджету. Загальна сума виділеної субвенції становить 103,0 млн грн, з яких вже профінансовано 70,0 млн грн та освоєно 49,44 млн грн, або 70,6 % від загального обсягу профінансованих коштів. Ці кошти спрямовані на розвиток та покращення інфраструктури палацу спорту у місті [46]. На його розвиток передбачено 45,0 млн грн, з яких вже профінансовано 35,0 млн грн та освоєно 24,88 млн грн, або 71,1 % від загального обсягу профінансованих коштів.

Методологія управління проектами передбачає розробку, реалізацію та розвиток проекту як складної системи, що відтворюється та функціонує в динамічному зовнішньому середовищі. Головними елементами проекту є задум, ідея (проблема, завдання), засоби їх реалізації (вирішення проблеми) та результати, отримані в процесі реалізації. Проектно-орієнтоване управління характеризується чіткою орієнтацією на досягнення мети – створення “продукту проекту”.

Важливе значення має розробка плану інфраструктурного проекту – це формально затверджений документ або низка документів, призначених для управління виконанням проекту. План інфраструктурного проекту може мати різний зміст, але найчастіше включає такі розділи: підстава для виконання проекту; опис підходу до управління проектом; констатація цілей; ієрархічні структури розподілу робіт; планові дати початку й завершення робіт і матриця розподілу відповідальності; оцінки вартості та розподіл витрат у часі; основні контрольні події (віхи) та їх планові дати; ключовий і необхідний персонал; основні ризики, обмеження та припущення; плани управління складовими проекту (ресурсами, ризиками, персоналом тощо).

Кожен інфраструктурний проект складається з окремих робіт. Робота – це неподільна частина проекту, що забезпечує виконання запланованих дій у встановлені терміни на основі обумовленої технології та вимог до якості, що використовує матеріально-технічні та фінансові ресурси. Структура робіт проекту

– ієрархічна структура, що розділяє роботи проекту на групи, підгрупи, категорії тощо. За природою структура робіт проекту є ієрархічною і в основному призначена для забезпечення повноти опису проекту і відстеження змін складу і змісту робіт, які виконуються в його межах. Приклад структури розбивки робіт наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Приклад структури розбивки робіт в інфраструктурному проекті

Мета проекту	Завдання проекту	Заходи проекту	Дії (роботи)
ПОЛПШЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО	1. Створення системи інформування мешканців	1.1. Створення інтернет-сторінки установи	1.1.1. Розробка концепції сторінки
			1.1.2. Розробка дизайну сторінки
			1.1.3. Створення редакційно-сервісної групи
			1.1.4. Забезпечення хостингу сторінки
			1.1.5. Популяризація сторінки серед мешканців
			1.1.6. Збір зауважень користувачів
		1.2. Видання інформаційної брошури для мешканців	1.2.1. Розробка концепції брошури
			1.2.2. Розробка дизайну брошури
			1.2.3. Підготовка текстових матеріалів та фотографій
			1.2.4. Верстання і друк брошури
			1.2.5. Розповсюдження брошури серед мешканців
		1.3. Створення мережі інформаційних стендів	1.3.1. Розробка концепції змістовного наповнення стендів
			1.3.2. Визначення необхідної кількості стендів та місць їх розміщення
			1.3.3. Виготовлення стендів
			1.3.4. Встановлення стендів у визначених місцях
	1.3.5. Визначення відповідальних за розміщення інформації		
	2. Підвищення компетентностей працівників, які займаються розвитком інфраструктури міста	2.1. ...	...
		2.2. ....	...

Примітка: доопрацьовано автором на основі [29–35]

Логічна матриця інфраструктурного проєкту – це інструмент у вигляді матриці, що дає змогу системно представити проєкт на стадії розробки й використовувати його для моніторингу на стадії виконання й закриття проєкту. Матриця дає уявлення про взаємозв'язок результату й мети проєкту, продукту проєкту й діяльності з виконання проєкту. Зазвичай матриця займає 2–3 сторінки і містить конкретну й реалістичну інформацію про проєкт.

Функціональний аспект прийняття рішень в інфраструктурних проєктах передбачає процес пошуку оптимальних варіантів діяльності як на основі вже існуючих, так і шляхом синтезу нових рішень, отриманих на основі аналізу проблемної ситуації. Зазвичай, процес прийняття рішення включає такі функції:

1. Визначення проблеми та постановка завдань у сфері управління. Це визначення конкретної проблеми, яка вимагає управлінського втручання, та постановка чітких завдань для управлінського процесу.

2. Визначення осіб, що приймають рішення. Розподіл відповідальності та участь ключових осіб в процесі прийняття рішення.

3. Опис та пошук альтернатив. Аналіз різних можливих варіантів дій або рішень для вибору оптимального.

4. Вибір оптимальної альтернативи. Вибір найбільш підходящого варіанту на основі аналізу та оцінки альтернатив.

5. Впровадження, перевірка, виконання і контроль виконання рішення. Реалізація обраного рішення, його перевірка на практиці та контроль за виконанням.

Успіх рішення значною мірою залежить від результатів аналізу проблемної ситуації. Процес аналізу та розроблення рішення охоплює вивчення різних факторів, таких як:

1. Сфера діяльності: розуміння специфіки галузі, в якій вирішується проблема.

2. Терміни виконання: установлення часових рамок для прийняття та реалізації рішення.

3. Цілі прийняття рішень: конкретне визначення цілей, які мають бути досягнуті за допомогою рішення.
4. Перелік осіб прийняття рішень: визначення тих, хто має вирішальний вплив на процес.
5. Унікальність управлінської ситуації: розуміння того, наскільки унікальною є ситуація та як це може вплинути на прийняття рішення.
6. Рівень повноти вхідної інформації: визначення наявності необхідної інформації для прийняття обґрунтованого рішення.
7. Рівень ризику та ступінь невизначеності: оцінка можливого ризику та його ступеня при прийнятті рішення.
8. Рівень часового горизонту: установлення рівня терміновості рішення (оперативний, тактичний, стратегічний).
9. Потреба у використанні інформаційних систем і технологій: визначення, наскільки важливе використання сучасних технологій для підтримки процесу прийняття рішень.

Управління проектами розглядається як безперервна діяльність, що включає постійний контроль за виконанням проєктних програм та прийняття управлінських рішень при виявленні відхилень параметрів процесу. Узагальнюючи літературні джерела, можна визначити ключові рішення, які приймаються на різних етапах циклу управління проектами. Це рішення щодо:

1. Визначення та аналізу проєктів: вивчення, опис та аналіз поточних проєктів.
2. Планування оптимальних змін: вироблення стратегії для вдосконалення чи оптимізації проєктів.
3. Впровадження запропонованих змін: організація та впровадження нових проєктів.
4. Моніторинг та контроль результатів: спостереження за виконанням та вплив на параметри проєктів.

Аналізуючи проблемні аспекти прийняття рішень з розробки та реалізації інфраструктурних проєктів Хмельницької міської ради, важливо виділити деякі загальні аспекти та проблеми, які часто зустрічаються у процесі прийняття рішень в інфраструктурних проєктах муніципалітету:

1. Фінансові обмеження. Проблема: недостатність коштів для фінансування інфраструктурних проєктів. Рішення: необхідно знаходити джерела додаткового фінансування, можливість залучення інвестицій, або розробляти більш ефективні стратегії використання наявних коштів.

2. Необхідність узгодження зі стейкхолдерами. Проблема: недостатня участь громади та інших зацікавлених стейкхолдерів у процесі прийняття рішень. Рішення: забезпечення прозорості та активної участі громадян, проведення публічних консультацій, врахування думки громади.

3. Недостатнє планування. Проблема: недостатнє чи неякісне планування інфраструктурних проєктів. Рішення: розробка чітких та реалізованих планів, оцінка ризиків та можливостей, аналіз вартості та прибутковості проєкту.

4. Технічні труднощі. Проблема: технічні труднощі при реалізації інфраструктурних проєктів. Рішення: проведення технічних експертиз, залучення кваліфікованих фахівців та консультантів, використання новітніх технологій.

5. Екологічні та соціальні аспекти. Проблема: неврахування екологічних чи соціальних наслідків проєкту. Рішення: забезпечення сталого розвитку, вивчення впливу на довкілля та суспільство, розробка механізмів компенсації.

6. Політичні та адміністративні втручання. Проблема: втручання політичних чи адміністративних чинників в прийняття рішень. Рішення: забезпечення незалежності прийняття рішень, створення ефективних систем контролю та балансу влади.

Несистемність у процесі залучення жителів та відсутність необхідного нормативного врегулювання представлені такими чинниками:

1. Залежність від особистості посадової особи (рішення щодо залучення та впливу голосу жителів часто залежить від особистісних уподобань та поглядів посадовця, який приймає рішення; наголошується на необхідності пояснення посадовцям потенційних переваг від залучення громадськості, таких як позитивний резонанс, голоси громади, інвестиції в місто тощо).

2. Вибірковість та бажання обмежити участь жителів (спостерігається тенденція виборчого підходу та бажання обмежити участь громадян у взаємодії, що може виникати внаслідок небажання конфлікту з чутливо налаштованими жителями; вказується на відсутність повного підтримання ініціатив щодо залучення та інтеграції інших організацій чи осіб у процес прийняття рішень).

3. Відсутність живих зустрічей та обговорень (відзначається відсутність постійного використання механізму живих зустрічей, презентацій та обговорень; підкреслюється, що більшість існуючих механізмів залучення не передбачає індивідуального зворотного зв'язку, що призводить до невідомості щодо реальної можливості впливу громадян).

4. Відсутність практик раннього залучення (жителі дізнаються про прийняті рішення тільки тоді, коли результат вже готовий, а сам процес залучення часто непрозорий та має дорадчий характер; акції прямої дії визначаються як найбільш ефективний інструмент впливу, оскільки інші механізми є обмеженими).

5. Недостатній моніторинг ефективності механізмів залучення (відмічається відсутність системного моніторингу ефективності існуючих практик залучення громадян).

6. Непорозуміння та конфліктність (більшість випадків залучення жителів, що не передбачене посадовими обов'язками, випливає з ініціативи службовців, але ця ініціатива не завжди підтримується та може викликати конфлікт через відсутність відповідних навичок спілкування зі сторони активістів).

Конфлікт взаємних очікувань між жителями та представниками органів міської влади може бути розділений на кілька аспектів:

1. Неякісне виконання обов'язків. Іноді представники міського управління можуть некоректно виконувати свої обов'язки, не дотримуватися угод та бути необізнаними в можливостях вирішення питань. Це створює труднощі для жителів, які бажають співпрацювати.

2. Відсутність навичок комунікації. Виділяється недостатній рівень навичок комунікації серед представників органів влади та жителів. Важливо, щоб обидві сторони були здатні ефективно спілкуватися та розуміти одна одну.

3. Відсутність збігу в очікуваннях. Наприклад, жителі можуть очікувати більш активної участі та інтересу з боку міського управління, тоді як представники влади можуть вважати, що ця активність має проявлятися зі сторони громадян.

4. Відсутність знань та навичок у комунікації. Як представники міської влади, так і громадяни можуть бути невідготовленими до ефективного діалогу через відсутність відповідних навичок у сфері комунікацій та проведення зустрічей.

5. Несприятливий суспільний контекст. Відзначається високий градус агресії в суспільстві, що ускладнює процес взаємодії. Такий контекст виникає через різні соціальні проблеми, такі як турбулентні події та війна.

6. Неадекватна взаємодія з законами та положеннями. Процес взаємодії може ставати важким через те, що чиновники не знають усіх можливостей і вимог.

7. Боязнь та недовіра. Підкреслюється страх та недовіра з боку чиновників, які не завжди готові вступати у відкритий діалог через турбулентність суспільства та соціальний тиск.

Усі ці аспекти, які були виявлені у процесі аналізу, слід враховувати Хмельницькою міською радою при прийнятті рішень щодо інфраструктурних проєктів. Вони можуть служити важливими вказівками для вдосконалення практик та досягнення оптимальних результатів в реалізації муніципальних ініціатив.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### **3.1. Шляхи активізації впливу громадськості та стейкхолдерів на процес прийняття рішень у інфраструктурних проєктах**

Шляхи активізації впливу громадськості та стейкхолдерів на процес прийняття рішень у інфраструктурних проєктах стають ключовим аспектом розвитку сучасного міського управління. Виявлені за результатами соціологічного дослідження основні сценарії та тенденції залучення жителів та громадських активістів свідчать про значний потенціал впливу цих груп на стратегічні рішення.

Наслідки дослідження вказують на наявність нормативно-правового базису для залучення громади до прийняття рішень, але, на жаль, більшість інструментів є дорадчими та необов'язковими до виконання. Це призводить до того, що остаточні рішення формуються на рівні керівництва міста, не завжди враховуючи інтереси та думки громади.

Проблема полягає не лише у самому факті залучення, але і в його характері. Більшість ініціатив мають характер «зворотного зв'язку», де залучення відбувається після розробки рішень. Відсутність нормативного підґрунтя для раннього залучення призводить до мінімізації впливу громадськості на вибір стратегій розвитку міста. Це не лише породжує конфлікти, але й викликає відчуженість мешканців від місцевого управління.

У контексті цих викликів розвиток ефективних комунікаційних стратегій є ключовим завданням. На жаль, виявлено, що більшість інформаційних потоків подаються через неформальні канали, такі як Facebook, що, з одного боку, забезпечує оперативність та доступність, але, з іншого боку, обмежує аудиторію та не регулюється відповідним законодавством.

У цьому контексті наша робота спрямована на розгляд можливостей та шляхів подальшого вдосконалення процесів залучення громадськості та стейкхолдерів до прийняття рішень у муніципальних інфраструктурних проєктах. Зокрема, наше дослідження фокусується на ефективності комунікаційних стратегій, що використовуються для інформування жителів та громадських активістів.

Серед розглянутих методів основний акцент робиться на інформуванні жителів міста. У м. Хмельницькому це насамперед відбувається за допомогою електронних ресурсів, таких як офіційні сайти муніципалітету. Також використовуються неофіційні ресурси, такі як сторінки у Facebook, які можуть належати як департаментам, так і окремим представникам міської влади.

У нашому місті комунальні засоби масової інформації, хоча й рідко, також використовуються для інформування. Оголошення в комунальних підприємствах, ЦНАПах, бібліотеках, а також розміщення оголошень у будинках, на громадському транспорті, на вулицях також є практичними методами комунікації.

На жаль, виявлено, що існуючі механізми комунікації мають свої обмеження та не завжди ефективні. Не виключені ситуації, коли мешканці звертаються з наріканнями, вказуючи на недостатню інформацію.

Щодо комунікаційної стратегії для залучення представників громадянського суспільства та мешканців, виявлено відсутність чіткої стратегії. Нерідко в структурах департаментів відсутня відповідальна особа, і ці обов'язки бере на себе прес-служба чи керівництво. Хоча важливість формування стратегії визнається, відзначається, що для її створення необхідні сприятливі умови та належні людські ресурси.

Для інформування громадськості та мешканців м. Хмельницького використовуються різні канали комунікації: сайти окремих департаментів, офіційний сайт муніципалітету та місцеві ЗМІ (телеканали, радіо та друковані видання) відіграють важливу роль. Особисті сторінки департаментів у соціальних

мережах, зокрема у Facebook, також використовуються для взаємодії та інформування мешканців.

Співпраця з громадськістю та неприбутковими організаціями є важливою для ефективної комунікації. Участь представників цих груп на заходах, організованих муніципалітетом, сприяє подальшому поширенню інформації у громаді.

Особливу увагу службовці приділяють веденню особистих чи офіційних сторінок у Facebook. Цей канал вважається ефективним і оперативним для інформування, а також збору скарг та пропозицій. Однак визнається, що аудиторія цього каналу є обмеженою, і його використання не регулюється законодавством, що створює окремі труднощі, але службовці роблять зусилля для розвитку навичок комунікації у соціальних мережах.

За результатами інтерв'ю з представниками муніципальних влад, активістами громади та фахівцями вдалося визначити загальні тенденції та найбільш ефективні механізми впливу громадських активістів та ініціативних мешканців на процес ухвалення стратегічних рішень у місті Хмельницькому.

Найбільший вплив на ухвалення стратегічних рішень мають представники громадянського суспільства та ініціативні резиденти, які виявляють ініціативу та активно шукають можливості взаємодії (спілкування чи конфлікту) з представниками органів муніципальної влади. Ймовірність впливу збільшується при особистому знайомстві з службовцями, позитивному досвіді попередньої співпраці, налаштованості на конструктивні переговори, а не лише на критику та тиск, наявності чіткої «конструктивної пропозиції» чи особистих рекомендацій від інших. Особливу увагу в цьому контексті приділяють особистим контактам та зверненням.

Соціальний капітал ініціатора чи активіста, який сприяє розвитку політики чи реалізації проєкту, значно впливає на процес ухвалення рішень. Залучення до

проєкту мережі міських активістів, лідерів громадської думки та відомих особистостей істотно підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту.

Позитивним наслідком цієї тенденції є створення умов для розширення контактів, взаємодії та неформального спілкування між представниками громадянського суспільства та органами міської влади, а також довгострокової взаємодії та розбудови довіри між окремими службовцями та міськими активістами. Високий соціальний капітал також сприяє розвитку кооперації та координації дій неурядових організацій.

Однак негативним наслідком може бути те, що можливість впливати на ухвалення рішень, навіть з добрими намірами, через особисті звернення і контакти, створює умови для непрозорості процесу як в самому процесі залучення, так і в можливості такого впливу. Збільшення впливу найбільш активних мешканців може призвести до виключення з процесу вразливих категорій, таких як соціально незахищені верстви, люди похилого віку, жінки з дітьми, менш активні мешканці без достатнього досвіду та психологічної готовності висловлювати власну думку тощо. Це створює менше можливостей для цих категорій активно відстоювати свою точку зору, потреби та права.

Згідно з особливостями соціальної структури в місті та процесами розвитку громадянського суспільства існує загроза посилення впливу найбільш привілейованих груп та подальшого ослаблення впливу соціально незахищених, дискримінованих та вразливих категорій.

Рішення про необхідність, форму участі та рівень впливу на процес прийняття рішення мешканців м. Хмельницького за результатами залучення, якщо це не передбачено законом та посадовими інструкціями службовця, є їх ініціативою та залежить від особистого досвіду і належного розуміння. Через високе значення особистості управлінця, виявлення мотивації представників органів місцевої влади є важливим фактором для посилення партисипативних практик прийняття рішень в місті та розвитку місцевої демократії.

Основною мотивацією залучення жителів до міського управління для представників органів міської влади є можливість зрозуміти запит жителів, їх потреби та проблеми, а також отримати зворотний зв'язок щодо своїх рішень. При цьому спостерігається бажання вирішення конфліктів, важливість зворотного зв'язку та можливість кар'єрного зростання в роботі службовця.

Ініціація залучення жителів до вирішення стратегічних питань на початкових етапах відкриває можливість уникнути майбутніх конфліктів та критики зі сторони активної громади і здобути підтримку активних мешканців. Залучення жителів на початкових етапах також створює можливість розподілити відповідальність за ухвалені рішення. Серед найуспішніших прикладів такої взаємодії – налагодження діалогу з представниками ініціатив, що займалися благоустроєм «Парку Чекмана», проведення консультацій з експертами та активними мешканцями під час розробки проєкту «Статут територіальної громади міста Хмельницького».

Залучення жителів до консультацій після впровадження механізму акцій прямої дії для представників місцевого управління стає можливістю врегулювання конфлікту та перетворення його у взаємодію для досягнення консенсусу. Згідно з думкою громадських активістів, мотивацією для залучення жителів зі сторони представників органів місцевої влади, які обіймають високі посади та мають безпосередній вплив на процес ухвалення рішень, є особисті амбіції, можливість професійного зростання, бажання «заробити добру репутацію» та політичні амбіції.

На нашу думку, створення моделі взаємодії зі стейхолдерами є систематичним процесом, побудованим у декілька взаємопов'язаних етапів. В загальному методологія побудови зав'язана на дев'ятих етапах, що формують механізм взаємодії:

- визначення зацікавлених сторін організації;
- визначення кола важливих для стейкхолдерів питань;

- визначення та формулювання цілей взаємодії;
- розробка плану та графіка взаємодії;
- визначення найбільш оптимальних методів та форм взаємодії;
- підготовка і проведення діалогів зі стейкхолдерами;
- аналіз потреб і очікувань стейкхолдерів, реагування на них;
- організація адекватного зворотного зв'язку зі стейкхолдерами;
- оцінка результативності діяльності та внесення необхідних змін.

Водночас, описуючи на наповнюючи змістом кожен з наведених етапів, наголошуємо, що цей механізм необхідно «оживити» – наповнити конкретикою роботи, скласти портрети стейкхолдерів, зробити припущення щодо маловідомих зацікавлених сторін та постійно обговорювати усі питання.

Пропонуємо реалізовувати певні етапи розбудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами.

Етап 1: визначення стратегічних пріоритетів. Перший етап управління взаємодією зі стейкхолдерами розпочинається визначенням стратегічних пріоритетів. На цьому етапі проводиться ідентифікація стейкхолдерів, їхніх очікувань, рівня значущості та впливу, а також аналіз ризиків та переваг. Особлива увага приділяється узгодженню стратегічних цілей із інтересами стейкхолдерів.

Етап 2: розбудова інформаційно-аналітичної бази. Другий етап орієнтований на створення інформаційно-аналітичної бази для вибудовування пріоритетів та ранжування проблемних питань. Це дозволяє реалізовувати принцип повноти взаємодії зі стейкхолдерами, а також забезпечує необхідною інформацією для ефективної комунікації зі всіма зацікавленими сторонами.

Етап 3: розвиток особистих навичок та організаційних систем. Третій етап включає в себе питання розвитку особистих навичок та організаційних систем. Здобуття цих компетенцій є ключовим для ефективного залучення стейкхолдерів та формування адекватних реакцій на існуючі проблеми.

Етап 4: безпосередня взаємодія. Четвертий етап передбачає вибір способу та методу проведення співпраці та діалогу зі стейкхолдерами. Це важливий момент, оскільки від вибору цих параметрів залежить якість та результативність взаємодії.

Етап 5: трансформація знань та угод у практичні дії. П'ятий етап включає в себе процес перетворення нових знань, ідей та угод у практичні дії. Це означає розробку конкретних програм та проєктів, завершення яких передбачає зобов'язання звітувати перед стейкхолдерами.

Наведені п'ять етапів демонструють наявність основних управлінських функцій у процесі управління взаємодією зі стейкхолдерами: планування, організація, реалізація, координація, мотивація та контроль. Це свідчить про необхідність систематичної управлінської діяльності у сфері управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку громади [51].

Розглянемо з точки зору описаних аспектів проєкти муніципальної енергоефективності (ПМЕ), запропонувавши науковий інструментарій для здійснення проактивної комунікації із стейкхолдерами в проєкті. Специфіка проєктів ПМЕ визначає специфічне їх оточення, що вимагає ідентифікувати основні зацікавлені сторони таких проєктів. Однак застосування принципу проактивності до стейкхолдер-менеджменту у проєктах ПМЕ передбачає формулювання деякого інтерфейсу між принципом проактивності і підсистемою управління зацікавленими сторонами [16, с. 5–6]. Таким інтерфейсом пропонуємо вважати поняття базису проактивності.

Базис проактивності – аспект або параметр діяльності зацікавленої сторони проєкту, на який заздалегідь може впливати система управління проєктом з метою спрямування діяльності стейкхолдера у русло підтримки проєкту. При ідентифікації зацікавленої сторони проєкту муніципальної енергоефективності слід враховувати такі параметри, як її роль та силу впливу на проєкт. Такий підхід

надає можливість інтегрувати результати ідентифікації зацікавлених сторін проекту в плани управління ризиками та комунікаціями в проектах ПМЕ.

Роль зацікавленої сторони в проектах ПМЕ може бути такою:

1. Регулятор. Орган, що розробляє та/або затверджує нормативні акти щодо регулювання питань з енергоефективності.
2. Суб'єкт законодавчої ініціативи. Особа або орган, до повноважень якого входить розробка та затвердження законодавчих актів з енергоефективності.
3. Підтримка. Орган, що забезпечує контроль та моніторинг заходів з питань енергоефективності.
4. Фінансування. Орган, відповідальний за фінансування ПМЕ.
5. Управління проектом. Особа або орган, який використовує проектний підхід в ПМЕ.
6. Об'єкт впровадження. Об'єкт впровадження технологій з енергоефективності.
7. Постачальник. Постачальник рішень та технологій з енергоефективності.
8. Виконавець робіт. Безпосередній виконавець робіт з впровадження технологій та рішень з енергоефективності на об'єкті впровадження.
9. Надавач послуг. Особа або орган, що надає послуги з консультування та незалежного оцінювання щодо трансферу енергоефективних технологій [16, с. 6].

Сила впливу зацікавленої сторони ПМЕ може бути:

- а) висока: зацікавлена сторона може ініціювати рішення щодо припинення або продовження ПМЕ, проводить контроль проектів за контрольними віхами;
- б) середня: зацікавлена сторона може впливати на управлінські та технічні рішення ПМЕ, відповідає за постачання результатів ПМЕ;
- в) низька: зацікавлена сторона має незначний вплив на технічні та управлінські рішення ПМЕ; може ініціювати зміну таких рішень в майбутніх проектах підвищення муніципальної енергоефективності.

Метою налагодження комунікацій зі стейкхолдерами ПМЕ є збільшення ймовірності перебування стейкхолдерів на стійкій траєкторії підтримки проєкту. Для досягнення зазначеної мети необхідно забезпечити відповідне підґрунтя. Для цього сформулюємо принципи здійснення ефективної проактивної комунікації команди ПМЕ з його зацікавленими сторонами:

- принцип спільних цінностей (знаходження у кожного стейкхолдера зацікавленості у підвищенні енергоефективності, формулювання її у вигляді цінності, культивування цієї цінності як спільної цінності з проєктом);

- принцип пріоритетності (при прийнятті рішень керуватися пріоритетним критерієм привабливості рішень з впливом на підвищення енергоефективності);

- принцип постійного моніторингу (проведення періодичного аналізу або вимірювання ставлення зацікавлених сторін до ПМЕ, визначення ступеня підтримки або спротиву проєкту з боку кожного стейкхолдера);

- принцип постійності і ефективності зворотного зв'язку (постійна комунікація зі стейкхолдерами, отримання запитів і відправка повноцінних інформативних відповідей, проведення сесій спільного розгляду ПМЕ, залучення стейкхолдерів до прийняття ключових рішень по проєкту);

- принцип стратегічного партнерства (мотивація стейкхолдерів до участі у проєкті через формулювання можливості стратегічного партнерства – залучення стейкхолдера до майбутніх проєктів у разі успішної взаємодії в межах поточного проєкту) [16, с. 7].

На базі визначених принципів запропонуємо метод проактивної комунікації системи управління проєктом із зацікавленими сторонами (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 Метод проактивної комунікації системи управління інфраструктурним проектом із зацікавленими сторонами [16, с. 7]

Таким чином, розглянута модель взаємодії зі стейкхолдерами передбачає комплексний підхід до управління відносинами з зацікавленими сторонами на всіх етапах процесу. Ця модель визначає чіткі кроки, які допомагають ефективно управляти взаємовідносинами, враховуючи стратегічні, аналітичні, організаційні та практичні аспекти.

### **3.2. Адаптація зарубіжного досвіду управління інфраструктурними проєктами**

Українська інфраструктура, зазнаючи безпрецедентних викликів у зв'язку з воєнними подіями, стикається з неабиякими труднощами. Внаслідок військової загрози об'єктивне оцінювання поточного стану одного з ключових секторів економіки стає надзвичайно складним. Ряд міст піддався руйнуванню настільки сильно, що їх відновлення фактично потрібно починати з нуля. Важливим аспектом відбудови країни є не лише реконструкція зруйнованого, але і його прогресивна та модернізована перебудова.

Інфраструктура України стикається з низкою викликів, зокрема, катастрофічною нестачею досвідчених кадрів, що виникла внаслідок загальної мобілізації, недостатнім фінансуванням інфраструктурних проєктів, через надання пріоритетів об'єктам критично важливої інфраструктури. Фізична руйнація, руйнування логістичних вузлів та мереж контрагентів є ще одними труднощами під час війни.

Погляд на міжнародний досвід відновлення після війни показує, що лише половина країн, що пережили конфлікт, змогла швидко відновитися, успішно використовуючи міжнародну допомогу. За аналізами ЄБРР, для повного відродження української економіки потрібно залучити значні прямі іноземні інвестиції, які, в свою чергу, потребують ретельного та обґрунтованого використання. Вивчення та адаптація кращих практик розвинених країн у будівельній галузі є ключовими етапами для підвищення інвестиційного потенціалу та ефективної роботи українського будівельного сектора.

Адаптація зарубіжного досвіду управління інфраструктурними проєктами у США, Великій Британії та Німеччині може бути корисною для розвитку ефективної системи управління проєктами в інших країнах. Ось деякі ключові елементи, які можна взяти до уваги.

Використання PMBOK (Project Management Body of Knowledge) від PMI (США) надасть такі переваги:

1. Стандартизація підходу до проєктного управління. Використання PMBOK забезпечить стандартизований підхід до ініціювання, планування, виконання, моніторингу та завершення проєктів. Це дозволить уникнути непорозумінь та невідповідностей у роботі різних департаментів та підрозділів Хмельницької міської ради.

2. Підвищення ефективності та результативності проєктів. PMBOK включає в себе кращі світові практики з управління проєктами, що дозволить підвищити якість та ефективність реалізації проєктів. Це стане основою для досягнення запланованих цілей та вчасного завершення завдань.

3. Підготовка та розвиток кадрів. Впровадження PMBOK передбачає навчання публічних службовців основам управління проєктами. Це дозволить створити команду кваліфікованих спеціалістів, які зможуть ефективно керувати різноманітними проєктами в місті.

4. Моніторинг та звітність. Система PMBOK містить елементи моніторингу та звітності, які сприяють стеженню за прогресом проєктів. Це дозволить вчасно виявляти можливі ризики та уникати затримок у реалізації ключових ініціатив.

5. Підвищення довіри громади. Використання стандартів PMBOK підвищить прозорість та довіру громади до управління проєктами міської ради. Громадяни матимуть можливість відстежувати прогрес та результати проєктів, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності від діяльності органів місцевого самоврядування.

Зазначені рекомендації є кроком до сучасного, ефективного та транспарентного управління проєктами в Хмельницькій міській раді, сприяючи сталому розвитку міста та підвищенню якості надання громадських послуг. Однією з ключових рекомендацій є організація професійного навчання публічних службовців, пов'язаних з розробленням проєктів, і відповідна сертифікація від Project Management Institute (PMI) в Україні. Це матиме такі перспективи:

1. Навчання згідно з РМВОК. Запропоновано впроваджувати навчальні курси, орієнтовані на стандарт РМВОК, які враховують специфіку інфраструктурних проєктів. Це надасть службовцям можливість засвоїти ключові принципи та практики управління проєктами відповідно до визначених міжнародних стандартів.

2. Участь у курсах РМІ. Рекомендується забезпечити можливість для менеджерів проєктів отримати освіту від РМІ, що дозволить їм здобути визнану міжнародну кваліфікацію. Це сприятиме підвищенню професійного рівня та створенню ефективного керівництва проєктами на різних рівнях міської адміністрації.

3. Система сертифікації РМІ. Запропоновано впроваджувати систему сертифікації від РМІ, яка визначить кваліфікаційні стандарти для менеджерів проєктів. Отримання сертифікату буде служити підтвердженням знань та навичок у сфері управління проєктами, сприяючи підняттю стандартів виконання проєктів у міській раді.

4. Створення мережі експертів. Пропонується створити мережу експертів, які вже отримали сертифікацію від РМІ, для обміну досвідом та надання консультацій з управління проєктами. Це сприятиме поширенню найкращих практик та підвищить якість впровадження стандартів РМВОК.

Застосування PRINCE2 (Велика Британія). Щодо впровадження методології PRINCE2 для покращення контролю та адаптації до змін у процесі управління інфраструктурними проєктами, пропонуємо розглянути такі аспекти методології [52]:

1. Ознайомлення та тренінг. Рекомендується провести інтенсивний тренінг для персоналу щодо основ PRINCE2. Це надасть можливість зрозуміти ключові принципи, терміни та процеси, що лежать в основі методології. Всі учасники проєктів повинні бути ознайомлені зі стандартами PRINCE2 та здатні впроваджувати їх у свою роботу.

2. Створення процесів управління проектами за методологією PRINCE2. Запропоновано розробити та впровадити чіткі процеси управління проектами, враховуючи методологію PRINCE2. Вони мають включати етапи визначення бізнес-потреб, планування, контролю, виконання та закриття проекту. Це допоможе стандартизувати підходи та полегшить відслідковування прогресу.

3. Забезпечення чіткої системи звітності. Рекомендується встановити систему звітності, яка відображатиме ключові показники та прогрес у реалізації проектів, з використанням принципів PRINCE2. Це дозволить керівництву та учасникам проектів миттєво отримувати актуальну інформацію та аналізувати результати.

4. Здійснення регулярного аудиту та оцінювання проектів. Пропонується впровадження регулярних аудитів та оцінок проектів за допомогою методології PRINCE2. Це допоможе виявляти можливі ризики, невідповідності та вчасно вносити корективи для досягнення поставлених цілей.

5. Забезпечення адаптивності до змін. Запропоновано акцентувати увагу на розвитку навичок адаптації до змін серед учасників проектів. PRINCE2 сприяє гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни у вимогах або умовах. Курси та тренінги з управління змінами допоможуть забезпечити успішне впровадження цього аспекту методології [52].

Впровадження методології PRINCE2 має на меті не лише покращення контролю над проектами, але й забезпечення гнучкості та ефективності управління змінами. Це стане ключовим кроком у вдосконаленні управління проектами та досягненні високих стандартів реалізації завдань в Хмельницькій міській раді.

Для досягнення успішного управління проектами в умовах контрольованого середовища рекомендується акцентувати увагу на вивченні кращих практик управління проектами. Це може бути досягнуто такими кроками:

1. Аналіз кращих практик: здійснення аналізу та оцінювання кращих практик у сфері управління проєктами, які підходять для контрольованого середовища. Це включає вивчення досвіду інших організацій, які успішно впроваджують управлінські методики в умовах високого ступеня контролю.

2. Приділення уваги специфічним вимогам: визначення унікальних вимог та особливостей контрольованого середовища, що можуть впливати на управління проєктами. Акцент на розробці стратегій та методів, які адаптуються до специфічних вимог цього середовища.

3. Впровадження практик PMBOK та PRINCE2: враховуючи важливість вивчення кращих практик, рекомендується впровадження стандартів, таких як PMBOK та PRINCE2. Ці методології мають широкий визнаний досвід у сфері управління проєктами та можуть бути пристосовані до конкретних потреб контрольованого середовища [52].

4. Організація семінарів та тренінгів: проведення регулярних семінарів та тренінгів для персоналу, спрямованих на обговорення та впровадження кращих практик управління проєктами, сприятиме обміну досвідом та стимулюванню інноваційних підходів до управління проєктами в контрольованому середовищі.

5. Забезпечення механізмів зворотного зв'язку: забезпечення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам спільно навчатися та вдосконалювати підходи до управління проєктами в реальному часі. Регулярні обговорення та аналіз результатів допоможуть швидко реагувати на зміни та оптимізувати стратегії управління.

Врахування стандарту DIN 69901 (Німеччина). Використання стандарту DIN 69901 як інструмента для оцінювання і планування всіх етапів проєкту є важливою стратегією, спрямованою на забезпечення структурованого та ефективного управління проєктами. Розглянемо ключові аспекти цього підходу [53, с. 536].

1. Адаптація DIN 69901 до умов проєкту: запропоновано враховувати конкретні вимоги та характеристики проєкту при використанні стандарту DIN

69901. Його адаптація дозволить враховувати унікальні аспекти та особливості проєктів, що може бути важливим для точності планування.

2. Стадії проєкту за DIN 69901: рекомендується дотримуватися стандартних стадій проєкту, визначених DIN 69901, таких як визначення завдань, планування, виконання та контроль. Це дозволить створити чіткий та послідовний план дій на кожному етапі проєкту.

3. Оцінювання ризиків та ресурсів: з використанням стандарту DIN 69901 увагу слід акцентувати на оцінюванні ризиків та ресурсів на різних етапах проєкту.

4. Залучення команди та взаємодія сторін: DIN 69901 надає методологію для залучення команди та взаємодії зі стейкхолдерами. Рекомендується активно використовувати ці принципи для забезпечення ефективного спілкування, управління внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

5. Моніторинг та звітність: DIN 69901 визначає методи моніторингу та звітності. Рекомендується використовувати ці вказівки для регулярного відстеження прогресу та підготовки інформативних звітів для зацікавлених сторін.

Використання стандарту DIN 69901 у контексті управління проєктами сприятиме створенню структурованого та систематичного підходу, що дозволить досягти ефективного виконання завдань на всіх етапах проєкту [54, с. 149].

Усі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності, стабільності та успішності управління інфраструктурними проєктами в Хмельницькій міській раді. Впровадження зазначених практик може сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку міста та покращення якості наданих громадських послуг.

Інфраструктурний проєкт складається з багатьох компонентів різного характеру (будівництво, вибір закупівлі, монтаж обладнання, створення систем автоматичного управління, розробка програмних засобів та інформаційних технологій, тощо). При цьому застосування єдиної методології управління

інфраструктурними проєктами та програмами стає неефективним. Тому доречним є застосування гібридних (узгоджених, різних за сутністю) методологій.

Під гібридизацією методологій управління проєктами будемо розуміти системно вивірене злиття, об'єднання методологій при дотриманні умов несуперечності елементів об'єднаних методологій. Гібридизація методологій передбачає еволюційне зближення /трансформацію деяких елементів різних методологій в нові або модифіковані елементи. Це зближення відбувається в основному під впливом зовнішніх і внутрішніх умов проєктної діяльності. Основна мета застосування механізмів гібридизації методологій – синергія елементів методологій при розробці методології управління проєктами для реалізації інфраструктурних проєктів та програм на місцевому рівні.

Гібридизація передбачає створення методології для складних багатофункціональних проєктів, які складаються не тільки з порівняно невеликого набору базових елементів, але з розширеного набору, що відповідає всій різноманітності характеристик проєкту, критеріям його успішності, особливостям організаційної структури, в якій він реалізується, тощо.

Найбільш плідним є застосування гібридизації методологій управління проєктами у середовищі цифрового суспільства, в автоматичних системах, зокрема в системах кіберменеджменту. У майбутньому навіть можлива ситуація, коли в штучний інтелект повністю витіснить сучасні (традиційні) методології.

Управління інфраструктурною програмою призначене для інтерпретації, визначених місією компонентів та цінностей на стратегічному рівні для визначення взаємодії між залученими в програму предметними галузями, задачами, цілями і засобами, виконання управління інтеграцією, що акцентує увагу на пріоритетності реалізації компонентів у всіх процесах виконання інфраструктурної програми [15, с. 194–195].

Концептуальна модель, яка пропонується до впровадження, базується на життєвому циклі організації, проблемах та викликах, що прив'язані до

специфічних ситуацій впродовж життєвих циклів інфраструктурних проєктів, індикаторах раннього попередження та моделі формування факторів впливу у ході реалізації програми на основі проактивного управління. Концептуальна схема управління інфраструктурними програмами на основі гібридної методології наведена на рисунку 3.2.

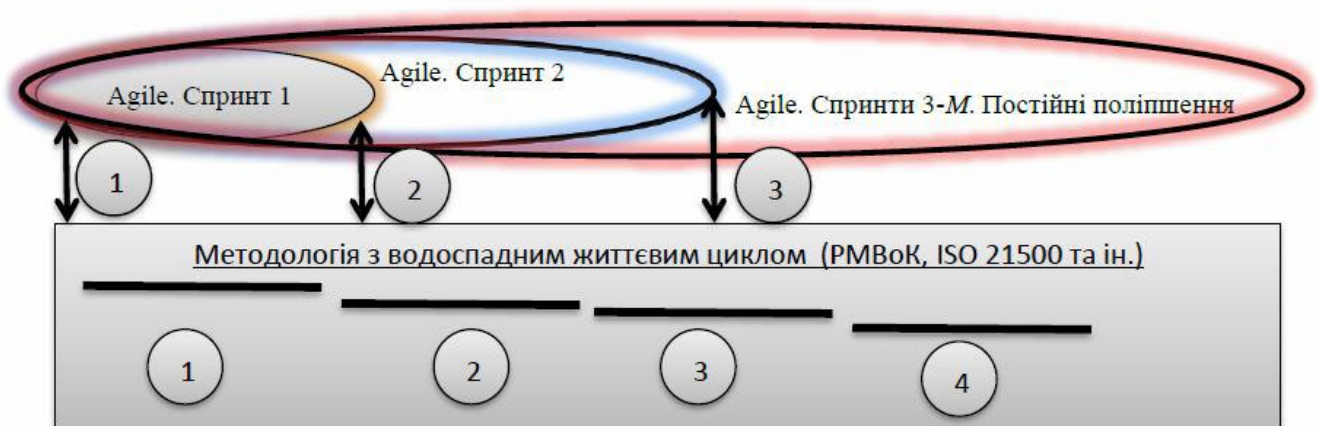


Рисунок 3.2 Концептуальна модель управління інфраструктурними проєктами на основі гібридної методології [15, с. 195]

Таким чином, керувати успіхом інфраструктурної програми можна тільки орієнтуючись на вектори створення цінностей для різних груп зацікавлених сторін, використовувати тренди прискорення розвитку, конвергенції знань, вчасної зміни парадигм управління, розуміння філософії життєвих циклів. Кожен з цих елементів є складовою успіху інфраструктурної програми, а формула успіху визначається через синергію їх взаємодії.

## ВИСНОВКИ

Робота присвячена актуальній науковій проблемі, пов'язаній з особливостями прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні.

У теоретичному розділі роботи розкрито зміст поняття «інфраструктура», виділено різновиди регіональної інфраструктури, визначено поняття та з'ясовані особливості реалізації інфраструктурних проєктів, охарактеризовані ключові ознаки та чинники, які доцільно враховувати у процесі управління інфраструктурним проєктом.

Задоволення життєвих потреб населення значною мірою залежить від ефективності функціонування та розвитку соціальної інфраструктури. Вона дає можливість підвищити якість життя громадян шляхом забезпечення належних умов праці, відпочинку, культурно-освітнього рівня. Ключовою метою функціонування соціальної інфраструктури є створення комплексу життєвих благ, необхідних для розширеного відтворення робочої сили.

За результатами аналізу зарубіжного досвіду управління інфраструктурними проєктами виділено важливі складові, які визначають успіх проєкту: управління ризиками, бенчмаркінг, участь громадськості та використання інновацій.

Досліджено практичні аспекти прийняття управлінських рішень в інфраструктурних проєктах на рівні Хмельницької міської ради. Перш за все було оцінено стан інфраструктурного забезпечення. З'ясовано, що м. Хмельницький, разом зі Старокостянтиновом та Шепетівкою, є важливим автотранспортним вузлом області. Система доріг є достатньо забезпеченою і такою, що може забезпечити внутрішньообласну доступність усіх територій та населених пунктів. Усі потенційні центри економічного зростання сполучені автошляхами з твердим покриттям з районними та обласним центром. Темпи зростання прийнятого в експлуатацію житла та індекс капітальних інвестицій у житлове будівництво

залишається на стабільному рівні. Лідуючі позиції у всеукраїнському рейтингу Хмельниччина займає у рекреаційній складовій. Водночас, увагу варто приділити розвитку культурної складової, систем зв'язку та охороні природи. Для розвитку культури варто розробити цільову обласну програму підвищення рівня відвідуваності закладів культури (театри, кінотеатри, музеї). Для покращення тенденцій у системі зв'язку варто розробити цільову програму збільшення покриття мережею Інтернет області та залучити більшу кількість інтернет-провайдерів. Не менш актуальною проблемою є зменшення викидів у воду забруднюючих речовин.

Аналіз інфраструктурних проєктів Хмельницької міської ради виявив фінансові обмеження, які потребують додаткових джерел фінансування та стратегій інвестування. У вітчизняній практиці спостерігається диспропорція в сторону поточних видатків, які в основному носять споживчий характер. Значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на оплату праці працівників бюджетного сектора, поточні трансферти та соціальне забезпечення, тоді як капітальні видатки залишаються обмеженими. Зменшення обсягів капітальних видатків, особливо у період 2019–2021 років, та їх подальше збільшення до 2023 року свідчать про нестабільність та непередбачуваність фінансування важливих інфраструктурних проєктів.

Узгодження з зацікавленими сторонами та активна участь громади визначають ключову роль в успішному розвитку муніципальних проєктів. Недостатнє планування та технічні труднощі вимагають систематичного підходу та висококваліфікованих фахівців. Врахування екологічних та соціальних аспектів є важливим для сталого розвитку, а політичні та адміністративні втручання вимагають незалежності та ефективного контролю. Усі ці питання варто враховувати при прийнятті рішень для вдосконалення практик та досягнення оптимальних результатів в реалізації муніципальних ініціатив.

За результатами дослідження обґрунтовано механізм активізації взаємодії з стейхолдерами та громадським суспільством, розглянуті шляхи покращення впливу громадськості та стейкхолдерів на процес прийняття рішень, надані пропозиції щодо удосконалення процесів розробки та реалізації інфраструктурних проєктів Хмельницької міської ради.

У ході дослідження доведена важливість застосування світових стандартів управління проєктами, таких як PMBOK від PMI, PRINCE2 з Великої Британії та стандарти DIN 69901 з Німеччини.

Впровадження рекомендацій з використання стандарту PMBOK та PRINCE2 для управління проєктами в Хмельницькій міській раді буде важливим кроком у напрямку підвищення ефективності та якості реалізації різноманітних ініціатив. Використання стандарту DIN 69901 як інструменту для оцінювання і планування всіх етапів проєкту дозволить міській раді адаптувати свої стратегії до конкретних умов та вимог проєктів. Акцент на вивченні кращих практик управління проєктами в умовах контрольованого середовища сприятиме формуванню культури постійного вдосконалення та адаптації до змін. Запровадження системи, яка об'єднує кращі практики з різних країн, має значний потенціал для адаптації методологій до конкретних умов та вимог українського контексту. Цей підхід може сприяти підвищенню ефективності та прозорості управління інфраструктурними проєктами в Україні.

Таким чином, у роботі досягнута її основна мета – систематизація теоретичних положень, аналіз ефективності практичних дій та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні. Представлені результати можуть слугувати підґрунтям для подальших досліджень у цій сфері та сприяти покращенню якості управлінських рішень у місцевому інфраструктурному секторі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сментина Н.В., Клевцевич Н.А. Управління інфраструктурними проектами: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2016. 193 с.
2. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
3. Зачко О.Б. Системні підходи до управління інфраструктурними проектами в Україні. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2012. № 6. С. 58–61. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322366566.pdf> (дата звернення: 03.02.2024).
4. Зачко О.Б., Кобилкін Д.С., Головатий Р.Р. Моделі управління безпекою інфраструктурних проектів на стадії планування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами». 2019. № 2. С. 43–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux\\_ctr\\_2019\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2019_2_9) (дата звернення: 03.02.2024).
5. Нагорна О.В., Плаксун В.П. Особливості фінансування інфраструктурних проектів в Україні: теорія та практика. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 796–801. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12\\_192](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_192) (дата звернення: 03.02.2024).
6. Ляхова О.О. Світові тенденції проектного фінансування інфраструктури. *Фінанси, облік і аудит: зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; редкол.: В.М. Федосов (голов. ред.) та ін. Київ: КНЕУ, 2018. Вип. 2. С. 146–158.
7. Ляхова О.О. Державно-приватне партнерство у проектному фінансуванні інфраструктури: світові тренди. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-3. С. 83–87. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_3\\_2019/16.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_3_2019/16.pdf) (дата звернення: 03.02.2024).

8. Васютинська Л.А. Теоретичні аспекти дослідження інфраструктури в контексті проєктного підходу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25. С. 16–22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2021\\_25\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_25_4) (дата звернення: 03.02.2024).

9. Соколова О.М. Управління ризиками інфраструктурних проєктів в Україні на засадах публічно-приватного партнерства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30 (69). № 1. С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_1_7) (дата звернення: 03.02.2024).

10. Корінь М.В. Розроблення моделі спільного управління інфраструктурними проєктами розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 37–42. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019\\_1/7.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_1/7.pdf) (дата звернення: 03.02.2024).

11. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Козир Б.Ю. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проєктами і програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 6–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2019\\_37\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_3) (дата звернення: 03.02.2024).

12. Бушуєв С.Д., Козир Б.Ю., Запривода А.А. Стратегічний аудит інфраструктурних проєктів та програм. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 38. С. 20–28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2019\\_38\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_38_5) (дата звернення: 03.02.2024).

13. Бушуєв С.Д., Козир Б.Ю., Запривода А.А. Когнітивна готовність команд менеджерів інфраструктурних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 39. С. 19–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2019\\_39\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_39_5) (дата звернення: 03.02.2024).

14. Козир Б.Ю., Заприво́да А.А. Профілювання стратегії розвитку в управлінні інфраструктурними проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 40. С. 51–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2019\\_40\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_40_9) (дата звернення: 03.02.2024).

15. Бушуєв С.Д., Козир Б.Ю. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. Вип. 1. С. 187–207. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonmu\\_2020\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonmu_2020_1_17) (дата звернення: 03.02.2024).

16. Бушуєв С.Д., Шкуро М.Ю., Козир Б.Ю. Проактивне управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами»*. 2019. № 1. С. 3–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux\\_ctr\\_2019\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2019_1_3) (дата звернення: 03.02.2024).

17. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. Аналітичне дослідження / за ред. І. Садчикової, М. Коваль; ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. Київ, 2017. 108 с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13246.pdf> (дата звернення: 03.02.2024).

18. Бочарова Ю.Г. Феноменологія інфраструктури. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1. С. 45–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete\\_2016\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2016_1_8) (дата звернення: 03.02.2024).

19. Федулова С.О. Фундаментальна нелінійність розвитку в регіональних дослідженнях. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 125–131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_22) (дата звернення: 03.02.2024).

20. Пігуль Н.Г. Соціальна інфраструктура: функціональне призначення та особливості розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16 (1). С. 117–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2014\\_16%281%29\\_\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2014_16%281%29__19) (дата звернення: 31.01.2024).

21. Пігуль Н.Г. Сутність і значення соціальної інфраструктури. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 2. С. 37–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2013\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_2_7) (дата звернення: 31.01.2024).
22. Кінаш І.П. Суть та зміст поняття “соціальна інфраструктура”. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. Т. 1. С. 202–204. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_2\\_1/202-204.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/202-204.pdf) (дата звернення: 31.01.2024).
23. Кінаш І.П. Склад та структура соціальної інфраструктури. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.* 2012. № 3 (46). С. 171–176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_3%282%29\\_\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_3%282%29__28) (дата звернення: 31.01.2024).
24. Кінаш І.П. Фактори впливу на формування соціальної інфраструктури сталого розвитку України. *Вісник Вінницького політехнічного університету*. 2012. № 3 (102). С. 48–51. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1238/1236> (дата звернення: 31.01.2024).
25. Осипенко М.В. Соціальна інфраструктура як чинник відтворення людського капіталу. *Наукові праці НДФІ*. 2016. Вип. 3. С. 149–158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi\\_2016\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2016_3_12) (дата звернення: 31.01.2024).
26. Хитра О.В., Андрусисена І.В. Розвиток соціальної інфраструктури у контексті підвищення якості життя та відтворення робочої сили. *Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Одеса: ЦЕДР, 2020. С. 85–89.
27. Маркович І. Інноваційна інфраструктура як джерело генерації стартапів. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Львів 23–25 травня 2019 р.)*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. с. 371. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28045> (дата звернення: 31.01.2024).

28. Хитра О.В., Бучаста Л.О. Соціально-культурні аспекти розвитку людського капіталу. *Молодий вчений*. 2020. № 4 (80). С. 34–41. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2020/4/8.pdf> (дата звернення: 31.01.2024).
29. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
30. Данчук В.Д., Лемешко Ю.С., Лемешко Т.А. Концепція системно-синергетичного підходу в управлінні проектами. *Вісник НТУ*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 128–133. URL: [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/26\\_2\\_2013/128-133.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/26_2_2013/128-133.pdf) (дата звернення: 31.01.2024).
31. Козаченко Т.П. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний погляд. *Держава та регіони*. 2018. № 2. С. 50–55. URL: [http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2018/11.pdf](http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/2_2018/11.pdf) (дата звернення: 31.01.2024).
32. Олійник Р.Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35). Т. 2. С. 147–151. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2019/tom\\_2/24.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/tom_2/24.pdf) (дата звернення: 31.01.2024).
33. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін.; за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.
34. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник / Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, С.А. Попов; за заг. ред. Т.М. Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
35. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.

36. Веренич О.В., Подчасова Т.П. Проблеми управління інфраструктурними проектами в умовах трансформаційної економіки. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2014. Вип. 19. С. 70–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/emmses\\_2014\\_19\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/emmses_2014_19_6) (дата звернення: 31.01.2024).

37. Веренич О.В. Управління інфраструктурними проектами та програмами як ключовий елемент розвитку соціально-економічних систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. Вип. 25. С. 23–31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2016\\_25\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2016_25_6) (дата звернення: 31.01.2024).

38. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки: Рішення Хмельницької обласної ради від 20.12.2019 р. № 49-29/2019. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/ctstrategiya-regionalnogo-rozvitku-khme/> (дата звернення: 31.01.2024).

39. Стратегія розвитку міста Хмельницького до 2025 року: Рішення Хмельницької міської ради від 31.05.2017 р. № 2. URL: [http://khm.gov.ua/uk/development\\_strategy](http://khm.gov.ua/uk/development_strategy) (дата звернення: 31.01.2024).

40. Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки: Рішення Хмельницької міської ради від 14.07.2021 р. № 11. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-strategichnogo-planu-rozvytku-hmelnyskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-0> (дата звернення: 31.01.2024).

41. Звіт про стратегічну екологічну оцінку до проєкту «Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 рр.» / Хмельницька міська рада. URL: [https://www.khm.gov.ua/sites/default/files/Zvit\\_pro\\_stratichnu\\_ekolohichnu\\_otsinku.pdf](https://www.khm.gov.ua/sites/default/files/Zvit_pro_stratichnu_ekolohichnu_otsinku.pdf) (дата звернення: 31.01.2024).

42. Про затвердження містобудівної документації «Коригування (внесення змін) генерального плану м. Хмельницький»: Рішення Хмельницької міської ради від 29.12.2022 р. № 6. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya->

mistobudivnoyi-dokumentaciyi-koryguvannya-vnesennya-zmin-generalnogo-2 (дата звернення: 31.01.2024).

43. Водний фонд Хмельницької області: довідник. Хмельницький, 2017. 86 с.

44. Ухань О.О., Осадчий В.І., Набиванець Ю.Б., Осадча Н.М. Типізація поверхневих вод басейну Південного Бугу за вмістом головних іонів, біогенних елементів, органічних речовин та розчиненого кисню. *Наукові праці УкрНДГМІ*. 2015. Вип. 267. С. 46–56.

45. Про стан освоєння коштів державного бюджету, передбачених на реалізацію інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів та виконання програм Президента України «Велике будівництво» по Хмельницькій області у 2021 році / Хмельницька обласна військова адміністрація. URL: <https://drive.google.com/file/d/1SEcC0kzm0HkRw0fYWnISIIvAAJaOsixgnPYilw3YrQ/view> (дата звернення: 31.01.2024).

46. Стан виконання Програми “Велике будівництво” у Хмельницькій області / Хмельницька обласна військова адміністрація. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=105133> (дата звернення: 31.01.2024).

47. Стан здійснення ДПП в Україні / Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 31.01.2024).

48. Бабяк Н.Д., Нагорний Є.О. Перспективні напрями фінансування проектів державно-приватного партнерства в Україні. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 5 (58). С. 158–162. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2017\\_22\\_5\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_5_31) (дата звернення: 31.01.2024).

49. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (дата звернення: 31.01.2024).

50. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page> (дата звернення: 31.01.2024).

51. Ковалевська А.В., Кусик Н.Л. Формування моделі соціально відповідальної діяльності компанії. *Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій*: монографія / за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченько. Харків: ХНУРЕ, 2015.

52. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) the Office of Government Commerce (OGC), United Kingdom. URL: <https://discovery.nationalarchives.gov.uk/details/r/C11669509> (дата звернення: 31.01.2024).

53. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. USA: Project Management Institute, 2017. 756 p.

54. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 231 с.

**Виконав:**

студент магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування

\_\_\_\_\_ Іван ШАПІНКО

**Науковий керівник:**

доцентка кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к. е. н., доцентка

\_\_\_\_\_ Олена ХИТРА

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д. держ. упр., професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ